

# HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin koulutusohjelma



MARKKINOINTI- JA TUOTEKEHITYSTOIMINTOJEN VÄLINEN  
YHTEISTYÖ JA SEN KEHITTÄMINEN: CASE- ANALYYSI  
KEMIALLISEN PROSESSITEOLLISUUDEN YRITYKSISSÄ

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULU  
KIRJASTO

6090

Liiketaloustiede: markkinoinnin  
pro-gradu- tutkielma  
Mauri Suomela  
Syyslukukausi 1994

Markkinoinnin ja tuotantotalouden laitoksen

laitosneuvoston kokouksessa 25 / 1 1995 hyväksytty

arvosanalla cum laude approbatur

Apul. prof. Mai Anttila KTL Arto Rajala

**28.12.1994**

## **MARKKINOINTI- JA TUOTEKEHITYSTOIMINTOJEN VÄLINEN YHTEISTYÖ JA SEN KEHITTÄMINEN: CASE-ANALYYSI KEMIALLISEN PROSESSITEOLLI- SUUDEN YRITYKSISSÄ**

### **Tutkimuksen tavoitteet:**

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välistä yhteistyötä kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä. Tavoitteeseen pyrittiin siten, että teoriaosassa käsitellään aikaisempia markkinoinnin ja tuotekshityksen yhteistyötä sekä konflikteja käsitteleviä tutkimuksia sekä kirjallisuutta ja muodostamalla viitekehysmalli teoreettisen tarkastelunäkökulman pohjalta. Empiirisessä tutkimusosassa tavoitteeseen pyrittiin kohdistamalla tutkimus kolmeen kotimaiseen kemiallisen prosessiteollisuuden yritykseen, joissa toimintojen yhteistyötä ja vuorovaikutusta tutkittiin.

### **Lähdeaineisto:**

Tutkimuksen teoriaosa perustuu paljolti aikaisempiin tutkimuksiin markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyöstä. Tutkimuksia oli pääosin julkaistu artikkeleina. Aiheeseen soveltuvaa kirjallisuutta on myös käytetty teoriaosan keskeisinä rakennusosina. Empiirinen tutkimusosa perustuu teemahaastattelumuotoisina suoritettuina haastatteluina kolmessa suomalaisessa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksessä, joissa kussakin haastateltiin kahta henkilöä.

### **Tutkimusmenetelmä:**

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoreettinen osa rakennettiin siten, että se lähestyi ongalma-aluetta toimintojen keskinäisen vuorovaikutuksen näkökulmasta kuitenkin siten, että lopullisena tavoitteena oli saada vastauksia siihen, kuinka organisaatio menestyisi markkinoillaan entistä paremmin. Empiirinen tutkimusosa toteutettiin vuorovaikutuksen pohjalta rakennettuun viitekehysmalliin pohjautuneena teemahaastatteluna.

### **Tulokset:**

Vuorovaikutus osoittautui sopivaksi tutkimusotteeksi aiheen käsittelyssä. Tutkimuksen perusteella uusien tuotteiden menestymiseen on markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyöllä ilmeinen vaikutus. Suurimmat ongelmat toimintojen välillä ilmenivät kommunikaatio- ja informaation määrä- ja laatukysymyksissä. Keskeisiä ongelma-alueita vahvistavina tekijöinä toimivat fyysinen etäisyys sekä toimintojen peruslähtökohtiin pohjautuva erilaisuus. Yksisest ottaen voitiin todeta, että ongelma-alueen keskeisyydestä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin nähden painottavat lisätutkimuksen ja havainnoinnin tarvetta toimintojen tehokkuuden parantamiseksi.

### **Avainsanat:**

Markkinointi, tuotekehitys, yhteistyö, konflikti, kemiallinen prosessiteollisuus



TIIVISTELMÄ  
 SISÄLLYSLUETTELO  
 KUVIEN LUETTELO  
 TAULUKOIDEN LUETTELO  
 LIITTEIDEN LUETTELO

SISÄLLYSLUETTELO

I JOHDANTO

1.1 Markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyö on todellinen menestystekijä muuttuvilla markkinoilla	1
1.2 Tutkielman pääongelma ja alaongelmat	2
1.3 Käsittelytapa	3
1.4 Tutkielman rajaukset	4
1.5 Keskeiset käsitteet.	5
1.6 Tutkielman rakenne	5

2 MARKKINOINTI- JA TUOTEKEHITYSTOIMINTOJEN VÄLISET KONFLIKTIT JA YRITYKSEN SISÄINEN VUOROVAIKUTUS

2.1 Markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktit osana yrityksen sisäistä vuorovaikutusta	7
2.2 Ruekertin ja Walkerin malli	9
2.3 Horisontaaliset konfliktit ja niiden esiintyminen	13

3 MARKKINOINTI- JA TUOTEKEHITYSTOIMINTOJEN VÄLISTEN KONFLIKTIEN ESIINTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1 Ympäristötekijät	14
3.1.1 Toimintaympäristö	14
3.1.2 Epävarmuus ja monimutkaisuus	15
3.2 Kilpailustrategiat	16
3.2.1 Milesin ja Snow'n kilpailustrategiat	17
3.2.2 Porterin kilpailustrategiat	18
3.2.3 Kilpailustrategioiden vaikutus markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisten konfliktien esiintymiseen	20
3.3 Organisaatorakenteen vaikutus markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisten konfliktien esiintymiseen	23
3.3.1 Organisaation monimutkaisuus, muodollistaminen ja keskittyminen	24
3.3.2 Organisaation koko	25
3.3.3 Tuotepäällikön rooli	26

3.4 Resurssiriippuvuus ja markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktit	27
3.5 Kommunikaatio ja markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktit	28
3.6 Vallan merkitys markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisten konfliktien muodostumiseen	31
3.7 Sosiokulttuuralliset tekijät ja markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktit	33
<b>4 KONFLIKTIEN HALLINTAMAHDOLLISUUDET MARKKINOINTI- JA TUOTEKEHITYSTOIMINTOJEN VÄLILLÄ ILMENEVISSÄ KONFLIKTEISSA</b>	
4.1 Konfliktien hallinta käsitteenä	37
4.2 Konfliktien ratkaisumenetelmät	38
4.3 Konfliktien stimuloiminen	41
4.4 Viitekehysmalli	43
<b>5 TUTKIMUSMENETELMÄ</b>	
5.1 Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta	44
5.2 Case-analyysia varten valittujen yritysten valinta	46
5.3 Teema-analyysin laadinta	48
5.4 Haastattelututkimuksen suorittaminen	50
5.5 Tutkimuksen luotettavuus	52
<b>6 EMPIIRISTEN TULOSTEN ANALYSOINTI</b>	
6.1 Ulkoiset ympäristötekijät	55
6.2 Sisäiset ympäristötekijät	58
6.3 Transaktiot	66
6.4 Kommunikaatio	69
6.4.1 Kommunikaation määrä	69
6.4.2 Kommunikaation ongelmallisuus	71
6.5 Koordinaatio	74
6.6 Konfliktien hallintamenetelmät	79
6.7 Seuraustekijät	81
6.8 Yhteenvedo empirisistä tuloksista	84
<b>7 TOIMENPIDESUOSITUKSET</b>	
7.1 Yleisesti johtamisen kannalta	86
7.2 Tutkittavan toimialan kannalta	87
7.3 Jatkotutkimuksen kannalta	87
<b>8 LOPPUSANAT</b>	88
<b>LÄHDELUETTELO</b>	
<b>LIITTEET</b>	



## KUVIEN LUETTELO

Kuva 1	Markkinointitoiminnon vuorovaikutus muiden funktionaalisten toimintojen kanssa, malli. ....	10
Kuva 2	Liiketoimintastrategiatypologia. ....	20
Kuva 3	Viitekehysmalli markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä ilmenevistä konflikteista kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä. ....	43

## TAULUKOIDEN LUETTELO

Taulukko 1	Markkinoinnin ja tuotekehityksen organisointi tutkituissa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä. . . . .	62
Taulukko 2	Markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen keskinäinen kommunikointi viimeisen kuuden kuukauden aikana tutkituissa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä. . . . .	70
Taulukko 3	Konfliktien ratkaisumenetelmien käyttö markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä tutkituissa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä viimeisen kuuden kuukauden aikana. .	79
Taulukko 4	Konfliktien ratkaisutavan vaikutus organisaation suorituskykyyn tutkituissa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä. .	81
Taulukko 5	Yhteenveto empiirisistä tuloksista . . . . .	84



## LIITTEIDEN LUETTELO

Liite 1                      Teemahaastattelulomake

## **I. JOHDANTO**

### **I.1 Markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyö on todellinen menestystekijä muuttuvilla markkinoilla**

"On tosiasia, että tuotekehitys- ja markkinointitoimintomme ovat voimakkaasti toisistaan riippuvaisia. Ilman merkittävien innovaatioiden virtaa tuotekehitystoiminnan tuloksena, ei markkinointimme voi olla tehokasta. Ilman tehokasta markkinointia, joka pystyy kääntämään hyödylliset innovaatiot ja teknologiset edistysaskeleet tuottaviksi innovaatioiksi, ei tuotekehitysorganisaatiomme pystyisi maksamaan laskujaan."

Markkinointi- ja tuotekehitystoiminnot ovat siis viime kädessä toisistaan riippuvaisia. Ja vaikka kaikkien tuotekehitystoimintaan osallistuvien toimintojen merkitys uutuustuotteen menestymisen kannalta on tärkeää, ovat markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset suhteet kriittisiä koko prosessille. Onkin todettu, että markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välinen yhteistyö ja sen toimivuus on yritykselle merkittävä menestystekijä ja sen vuoksi yrityksen toimintaa keskeisesti ohjaava tekijä.

Yritysten menestyminen yhä kansainvälistyvimmillä markkinoilla edellyttää, että yritykset ja niiden johto ymmärtävät, että ilman toimivaa ja tehokasta markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyötä ei voida odottaa, että pidempiaikaista tai johdonmukaista kasvua saavutetaan. Erityisesti Euroopan Unionin asettama kilpailutilanne asettaa monet yritykset uuden tilanteen eteen, jossa perinteisesti Suomen kotimarkkinoille ominainen protektionismi ei enää ole käytettävissäoleva voimavara ulkomaisia yrityksiä vastaan.

Toisaalta monet yritykset suuntaavat katseensa Euroopan ulkopuolisille markkinoille, joilla markkinoiden vaatimukset helposti poikkevat niistä, joihin eurooppalaisilla sekä kotimarkkinoilla on totuttu. Siksi menestyminen ilman markkinoinnin ja tuotekehityksen



yhteistyötä vaikeutuu ja voi asettaa yrityksen toiminnan ja päätökset uudelleenarvioitaviksi, puhumattakaan mahdollisista rahallisista menetyksistä, joita virheellisin odotuksin tehtyjen päätösten pohjalta on saattanut aiheutua.

## **1.2 Tutkielman pääongelma ja alaongelmat**

Tutkielman pääongelmana on tutkia teoreettisella tasolla millaisia markkinointi- ja tuotekehitystoiminnon välillä ilmenevät konfliktit ovat, miten ne vaikuttavat markkinoinnin ja tuotekehityksen väliseen yhteistyöhön ja konfliktien esiintymiseen sekä millaisia konfliktien hallintamahdollisuuksia yrityksellä on toiminnassaan. Teoreettista viitekehysmallia sovelletaan kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksiin ja niiden toiminnassa ilmeneviin markkinoinnin ja tuotekehityksen välisiin konfliktitilanteisiin. Kemian teollisuuden yritysten ja erityisesti kemiallisen prosessiteollisuuden yritysten oletettiin panostavan voimakkaasti tuotekehitykseen ja samalla kohdentavan resursseja runsaasti markkinointiin, joten peruslähtökohdaltaan tutkittu teollisuudenala mahdollisti teoreettisen osien analysoinnin empiirisen tutkimuksen avulla.

Tutkielmaan liittyvät alaongelmat ovat

1. Miten ympäristötekijät vaikuttavat markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin konflikteihin ?
2. Miten kilpailustrategiat vaikuttavat markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin konflikteihin ?
3. Miten organisaatorakenne vaikuttaa markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin konflikteihin ?
4. Miten sosiokulttuuralliset tekijät vaikuttavat markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin konflikteihin ?
5. Millaisia hallintamahdollisuuksia markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin konflikteihin on ?
6. Miten ympäristötekijät vaikuttavat kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä ilmeneviin konflikteihin markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä ?
7. Miten kilpailustrategiat vaikuttavat kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä ilmeneviin konflikteihin markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä ?



8. Miten organisaatorakenne vaikuttaa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä ilmeneviin konflikteihin markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä ?
9. Miten sosiokulttuuralliset tekijät vaikuttavat kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä ilmeneviin konflikteihin markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä ?
10. Millaisia hallintamahdollisuuksia kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksillä on markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin konflikteihin ?

Tutkielman pääongelman sekä edellämainittujen teoreettisten ja empiiristen alaongelmien ratkaisun jälkeen tutkielmassa tullaan käsittelemään toimenpidesuosituksia, joihin tutkielman johtopäätökset antavat aihetta.

### **1.3 Käsittelytapa**

Tutkielman teoriaosa perustuu funktionaalisia konflikteja käsittelevään kirjallisuuteen ja konflikteista julkaistuihin artikkeleihin. Teoriaosan pohjana on konflikteja käsittelevät artikkelit pikemmin kuin aihealueesta julkaistu kirjallisuus. Teoriaosan pohjana on paljolti siis konflikteista julkaistut artikkelit. Konflikteista ja niiden hallinnasta ei löytynyt juurikaan kirjallisuutta ja laajemmat akateemiset opinnäytetyöt (väitöskirjat tai lisensiaattityöt) olivat harvinaisia.

Teoriaosan perustana on voimakas organisatorinen näkökulma, joka ohjaa työn suuntautumista. Teoriaosaan sisälty olennaisena osana myös strategisen liikkeenjohdon alue, jota käsitellään kilpailustrategioiden näkökulmasta. Lisäksi tuotekehityksen johtamisen kirjallisuus painottuu markkinoinnin ja tuotekehityksen välisen yhteistyön ja konfliktien johtamisen johdosta. Samoin markkinoinnin johtaminen on käsittelytavan kannalta olennainen aihealue.

Empiirisen osan toimiala valittiin sen johdosta, että yleisesti kemian teollisuudessa tuotekehitykseen panostetaan taloudellisesti merkittäviä summia vuosittain. Tämän vuoksi oli oletettavaa, että konfliktimahdollisuudet toimialan yrityksissä olivat olemassa.

Empiirisen osan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin sen vuoksi, että konflikti on herkkä aihe yrityksen toiminnassa, erityisesti jos konflikti koskee yrityksen kannalta oleellisia menestystekijöitä (esim. tuotekehitys ja markkinointi). Samasta syystä



tutkielmaan valittiin case-analyysin suoritustapa, koska oletettiin, että teemahaastattelutyypisenä tutkielmaan saataisiin vapaampia ja todellisempia vastauksia kuin muodollisilla kysymyksillä.

Haastateltavien yritysten lukumääräksi valittiin kolme yritystä ja kussakin yrityksessä haastateltiin yksi henkilö markkinoinnista ja yksi henkilö tuotekehityksestä. Yritysten valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat yritysten sijainti Helsingin ympäristössä ja toiminta kemian teollisuuden alalla, jonka perusteella alan yrityksiä lähestyttiin. Nämä kriteerit täyttäviä yrityksiä pääkaupunkiseudulla oli runsaasti. Kolme ensimmäiseksi suostumuksensa antanutta kemian teollisuuden yritystä valittiin tutkielman kohteiksi. Tutkielman tekijällä ei ollut ollut aiempia kontakteja mihinkään valittuun yritykseen aiemmin. Tutkielma ei ole toimeksiantotyö millekään yritykselle tai organisaatiolle.

#### **1.4 Tutkielman rajaukset**

Tutkielma ei käsittele tuotantohyödykkeiden markkinointia eikä muutenkaan yrityksen ulkopuolelle suuntautuvia markkinointitoimenpiteitä. Tutkielmassa ei käsitellä kemian teollisuuden ulkopuolella toimivien yritysten markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä ilmeneviä konflikteja. Tutkielma ei myöskään käsittele muita organisaation funktionaalisia toimintoja eikä niiden vaikutusta markkinoinnin ja tuotekehityksen välisiin konflikteihin ja niiden hallintamenetelmiin. Tutkielmassa ei myöskään käsitellä muita toimintojen välillä ilmeneviä vuorovaikutustilanteita. Tutkielmassa ei käsitellä myöskään eri organisaatorakenteiden typologioita ja niiden sisältöä.

Empiirisessä osassa ei käsitellä yrityksiä, joilla ei ole omaa markkinointi- ja tuotekehitystoimintoa. Empiirisessä osassa ei myöskään käsitellä ulkomaalaisia tai Uudenmaan läänin ulkopuolella toimivia yrityksiä. Empiirisessä osassa ei käsitellä kemian teollisuuden ulkopuolisia toimialoja.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

Markkinoinnin ja tuotekehityksen välinen konflikti määritellään yrityksessä tilanteeksi, joka käsittää markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset yhteenotot ja erimielsyydet, jotka aiheutuvat tilanteista, joissa toinen osapuoli havaitsee toisen osapuolen pyrkivän estämään -tai on jo onnistunut estämään- toisen osapuolen tavoitteet ja tärkeimmät intressit.<sup>1</sup>

Markkinoinnin katsotaan olevan prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät täyttävät tarpeensa luomalla ja vaihtamalla olemassaolevia hyödykeitä ja palveluja muiden yksilöiden ja ryhmien kanssa tai luomalla uusia tarpeita, joiden täyttäminen olemassaolevien hyödykkeiden tai palvelujen avulla ei ole mahdollista täyttää, mutta jotka ovat organisaation muiden toimintojen avulla täytettävissä.<sup>2</sup>

Tuotekehitykseen ymmärretään sisältyvän ne yrityksen toiminnot, joiden seurauksena syntyy uusi, imitoitu tai modifioitu tuote.<sup>3</sup> Määritelmän mukaan uudella tuotteella ei ole vastinetta yrityksessä tai sen ulkopuolella. Imitoidulle tuotteelle löytyy vastine kilpailevassa yrityksessä ja modifioidulla tuotteella on vastine tuotetta valmistavassa yrityksessä.

## 1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielman teoreettisen osan muodostavat kappaleet 2-4. Kappaleessa kaksi (2) tarkastellaan erilaisia konfliktityyppejä ja konfliktien esiintymistä organisaatiossa sekä erityisesti horisontaalisia konflikteja osana yrityksen sisäistä vuorovaikutusta. Tutkielman kolmannessa kappaleessa tarkastellaan tekijöitä, joiden oletetaan keskeisesti vaikuttavan konfliktitilanteiden syntymiseen markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä. Näitä tekijöitä ovat ympäristötekijät, kilpailustrategiat, organisaatorakenne ja sosiokulttuuralliset erot. Kappaleessa neljä (4) tarkastellaan yrityksen käytettävissä olevia mahdollisuuksia konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi ja hallitsemiseksi. Tarkastelun lähtökohtana on

---

<sup>1</sup> Baron, 1986, s. 377

<sup>2</sup> Kotler, 1984, s. 4 - 14

<sup>3</sup> Brodin, 1976, s. 44-45



konfliktien ratkaisun ja konfliktien hallinnan erottaminen toisistaan. Kappaleen neljä (4) tarkastelu jatkuu tämän jälkeen konfliktien stimuloinnin merkityksellä yrityksen konfliktien hallinnassa. Teoriaosan lopuksi esitetään tutkielman viitekehysmalli, jonka perustana on käytetty Walkerin & Ruekertin mallia.

Tutkielman empiirinen osa sisältyy kappaleisiin 5-6. Empiirinen tutkimusosa noudattelee Walkerin & Ruekertin mallia, jossa keskeisiä tekijöitä ovat ympäristötekijät, rakenne- ja prosessitekijät sekä seuraustekijät. Ennen varsinaista empiiristä tutkimusosaa käsitellään kappaleessa viisi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, case-analyysin suoritustapaa ja haastateltujen yritysten valintaa, teema-analyysin laadintaa ja tutkielman suorittamista sekä tutkielman empiirisen osan luotettavuutta. Kappaleen kuusi sisältönä on empiiristen tulosten havainnointi ja tulosten analysointi. Kappaleessa seitsemän (7) pohditaan toimenpidesuosituksia johtamisen, tutkitun toimialan ja jatkotutkimuksen kannalta. Tutkielman päättää loppusanat.



## **2. MARKKINOINTI- JA TUOTEKEHITYSTOIMINTOJEN VÄLISET KONFLIKTIT JA YRITYSTEN SISÄINEN VUOROVAIKUTUS**

### **2.1 Markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktit osana yritysten sisäistä vuorovaikutusta**

Organisaatio koostuu useammista kuin yhdestä funktiosta, jotka ovat toiminnoissaan toisistaan riippuvaisia. Organisaation funktioiden keskinäisen riippuvuuden voidaan sanoa johtuvan organisaation käytössä olevien resurssien niukkuudesta. Funktiot joutuvat jakamaan rajalliset resurssit keskenään eikä mikään funktio pysty toimimaan täysin itsenäisesti. Näin ollen funktioiden toiminnan ylläpitäminen edellyttää kontakteja muihin funktioihin. Resurssiriippuvuus määrittääkin eri funktioiden välisen vuorovaikutuksen voimakkuuden ja määrän.

Useat tutkijat ovat perehtyneet viime vuosina markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin suhteisiin. Mm. Gupta, Raj & Wilemon ja Ruekert & Walker ovat tuottaneet runsaasti aiheeseen liittyvää materiaalia.

Funktionaaliset konfliktit johtuvat usein kitkasta, joka perustuu funktioiden väliseen resurssien ja työtehtävien riippuvuuteen sekä yrityksen eri funktioiden erilaisiin tavoitteisiin ja itsenäisyyden haluun. Kitkan ja ristiriitojen esiintymisen voimakkuus markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä on yleisesti ottaen suuri.

Sekä markkinointi- että tuotekehitystoiminto keskittyy eri asioihin uusien tuotteiden kehittämisessä, vaikka molemmilla osapuolilla on keskeinen asema uutuustuotteen kehittämisessä ja sen laseerauksen onnistumisessa. Markkinointi yleisesti keskittyy tunnistamaan ja huomioimaan markkinoiden tarpeet sekä torjumaan kilpailun uhkatekijöitä. Tuotekehitys vastaavasti painottaa teknisien ratkaisujen mahdollisuuksia ja tuotteiden toiminnallista tehokkuutta.

Koska uutuustuotteen menestyminen edellyttää sekä markkinoinnin että tuotekehityksen täysipainoista ja onnistunutta panosta, ovat markkinointi ja tuotekehitys riippuvaisia toisistaan tiedon ja tuen suhteen. Funktioiden erilaiset näkökannat voivat kuitenkin johtaa ristiriitaisiin tavoitteisiin ja kamppailuun vaikutusvallasta.

Ruekert ja Walker ovat todenneet, että työtehtävien samankaltaisuus määrää sen, minkä funktion kanssa toinen funktio päättää toimia vuorovaikutuksessa tarvittavien resurssien saamiseksi.<sup>4</sup>

Pondyn mukaan funktioiden väliset konfliktuaaliset suhteet, mukaanlukien markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktitilanteet, koostuvat ns. konfliktiepisodeista. Konfliktiepisodei alkua latentista konfliktista, joka luo olosuhteet potentiaalisen konfliktitilanteen syntymiselle. Nämä olosuhteet koostuvat kolmesta eri tyypistä, jotka ovat (a) kilpailu resursseista, (b) halu itsenäisyyteen ja (c) funktioiden tavoitteiden erilaisuus. Funktioiden välisessä konfliktitilanteessa seuraavat vaiheet ovat konfliktiin havaintovaihe, konfliktin tuntemisvaihe ja konfliktin ilmenemisvaihe. Konfliktin ilmenemisvaiheessa osapuolten välinen jännite laukeaa avoimeksi osapuolten väliseksi konfliktiksi. Ilmenemisvaihetta seuraavat konfliktien ratkaisu- tai tukahduttamisvaiheet sekä konfliktin jälkivaikutusvaihe. Konfliktitilanne on täten siis dynaaminen prosessi, joka koostuu toisiaan seuraavista vaiheista. Pondyn mukaan konfliktin teorian keskeisiä kysymyksiä ovat (a) mitä reaktioita eri vaiheissa tapahtuu ja (b) miksi näitä reaktioita tapahtuu.<sup>5</sup>

Hage toteaa, että konfliktitilanteet sisältävät toisistaan voimakkuudeltaan poikkeavia tilanteita. Hänen mukaan tilanteet ovat seuraavat: sopiminen, verbaaliton erimielisyys, verbaalinen erimielisyys, yhteistyöstä kieltäytyminen ja väkivalta. Tilanteista verbaalitonta ja verbaalista erimielisyyttä voidaan pitää konfliktien ilmenemisvaiheina. Organisaatioissa erimielisyydet eivät juurikaan kehity väkivaltaisuuteen asti.<sup>6</sup>

Liiallinen yksimielisyys kuten myös liian voimakas erimielisyys voi johtaa organisaation epätasapainoon ja konflikteihin. Tutkimuksessaan myös Souder toteaa, että liika läheisyys ja ammatillisten erimielisyyksien puute saattaa lisätä organisaation epätasapainoa markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä, mutta toisaalta hän toteaa, että markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä vallitsevan harmonian puutteen (disharmony) seuraukset projektien menestymisessä voivat organisaation kannalta olla

---

<sup>4</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 6

<sup>5</sup> Pondy, 1967, s. 299-306

<sup>6</sup> Hage, 1980



merkittäviä. Reilusti yli puolessa tapauksista (59 %), joissa havaittiin harmonian puutetta toimintojen välillä epäonnistuivat usein. Vastaavasti ne projektit, joissa koettiin harmoniaa markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisissä suhteissa menestyivät.<sup>7</sup>

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että konfliktien esiintyminen organisaatioissa on varsin yleinen ilmiö. Organisaation sisällä toimivien ihmisten ja ihmisryhmien välille muodostuvat suhteet muodostavat sen alueen, joka osaltaan ohjaa organisaation toimintaa ja vaikuttaa siihen, millainen eri toimintojen keskinäinen vuorovaikutus on.

Usein ihmiset suhtautuvat konfliktitilanteisiin kielteisesti. Konfliktit koetaan tilanteiksi, jotka vaarantavat organisaation yhteistyömahdollisuudet ja ilmapiirin. Kuitenkin kaikilla sosiaalisilla organisaatioilla tulee olemaan jonkinlaisia erimielisyyksiä toiminnoissaan tai niiden suunnittelussa. Tuskin mikään organisaatio suoriutuu kaikista tehtävistään täydellisessä yhteisymmärryksessä.

## **2.2 Ruekertin ja Walkerin malli**

Ruekert ja Walker ovat tutkineet organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja markkinoinnin roolia vuorovaikutuksessa. Mallissaan Ruekert ja Walker ovat jakaneet sisäiset vuorovaikutussuhteet kolmeen dimensioon, jotka ovat tilannetekijät (situational dimensions), rakenteelliset ja prosessitekijät (structural and process dimensions) sekä seuraustekijät (outcome dimensions).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Souder, 1988, s.13

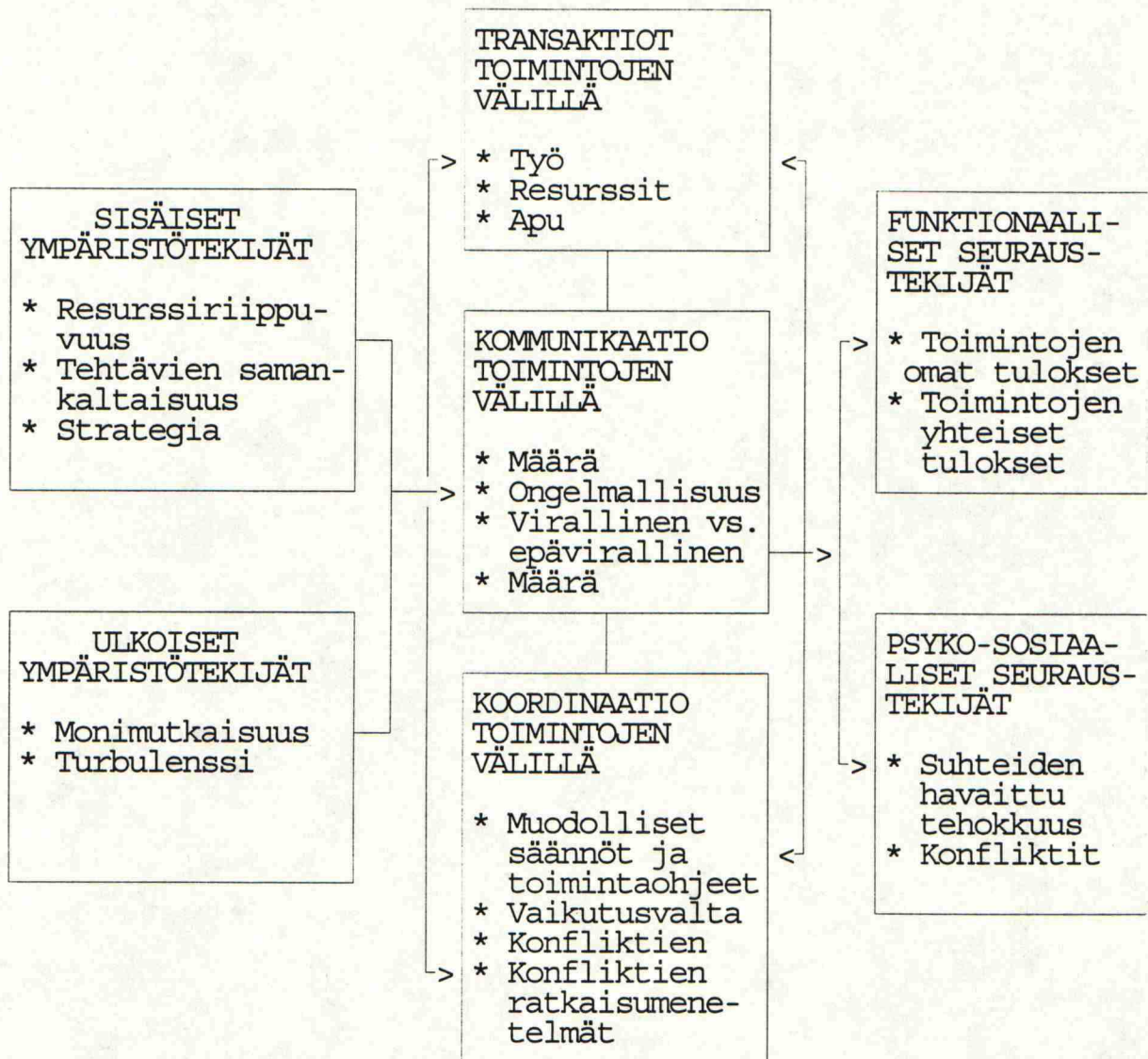
<sup>8</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 1-19



## TILANNETEKIJÄT

RAKENNE- JA PRO-  
SESSITEKIJÄT

## SEURAUSTEKIJÄT



Kuva 1: Markkinointitoiminnon vuorovaikutus muiden funktionaalisten toimintojen kanssa, malli Viite: Ruekert & Walker, 1987a, s. 3

### Tilannetekijät

Tilannetekijät kuvaavat mallissa sitä, missä yhteydessä vuorovaikutus markkinointitoiminnon ja muiden funktionaalisten toimintojen välillä tapahtuu. Tilannetekijät on jaettu edelleen sisäisiin ja ulkoisiin ympäristötekijöihin.

Ruekert & Walker toteavat, että resurssiriippuvuus on tärkein yksittäinen sisäinen tilannetekijämuuttuja markkinointitoiminnon ja muiden toimintojen välillä. Muut sisäiset muuttujat ovat toimintojen tehtäväkenttien samankaltaisuus ja organisaation strategiset

tavoitteet.<sup>9</sup>

Ulkoiset tilannetekijät koostuvat ulkoisen ympäristön monimutkaisuudesta ja turbulensista, jotka johtuvat kilpailijoiden, asiakkaiden ja julkisen vallan toimenpiteistä organisaation muuttuvassa ulkoisessa toimintaympäristössä.<sup>10</sup>

Myös Van de Ven ja Ferry ovat tarkastelleet tilannetekijöitä ja niiden koostumusta. Heidän mukaan tilannetekijät koostuvat seuraavista tekijöistä:<sup>11</sup>

- (a) resurssien riippuvuus, jolla tarkoitetaan organisaation riippuvuutta ulkoisista resursseista ja organisaation sisällä funktioiden välillä ilmenevää resurssiriippuvuutta
- (b) tietoisuus, joka koostuu niiden lähteiden tunnistamisesta, joista organisaation tarvitsemat resurssit voidaan hankkia. Tietoisuuteen kuuluu lisäksi suhteet muihin organisaatioihin
- (c) yhteisymmärrys, jolla tarkoitetaan organisaatiossa toimivien osapuolten halua ja kykyä sopia yhteisistä tavoitteista ja päämääristä
- (d) työkentän samankaltaisuus
- (e) vastaushalu organisaation ulkoisiin ongelmiin tai mahdollisuuksiin
- (f) organisaation koko

Tilannetekijöitä seuraa Ruekertin ja Walkerin mallissa rakenteelliset ja prosessitekijät.

### **Rakenteelliset ja prosessitekijät**

Tilannetekijät yhdessä vaikuttavat siis siihen, miten markkinointitoiminto hahmottaa ja suoriutuu vuorovaikutustilanteissa muiden toimintojen kanssa.

Ruekertin ja Walkerin mallissa rakenteelliset ja prosessitekijät toimintojen välisessä vuorovaikutuksessa voidaan jakaa kolmeen markkinointitoiminnon ja organisaation muiden toimintojen väliseen vuorovaikutusdimensioon. Ne ovat 1) transaktiot toimintojen välillä, 2) kommunikaativirrat toimintojen välillä ja 3) koordinaatio

---

<sup>9</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 3

<sup>10</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 3

<sup>11</sup> Van de Ven & Ferry, 1980, s.308-315



toimintojen välillä, jonka avulla transaktiot ja kommunikaativirrät voidaan hoitaa.<sup>12</sup>

Transaktioihin markkinointitoiminnon ja muiden toimintojen välillä on sisällytetty resurssien, työn ja työvoiman sekä teknisen avun vaihdanta. Transaktiot edellyttävät kommunikaativirtoja osapuolen välillä, joita kuvaavat muuttujat kommunikaation määrä ja kommunikaation vaikeus. Koordinaatioulottuvuus sisältää muodolliset toimintaohjeet, vaikutusvallan ja konfliktien ratkaisumenetelmät tilanteissa, joissa muodolliset toimintaohjeet ja epäviralliset vaikutusmahdollisuudet eivät enää tilannetta pysty hallitsemaan.<sup>13</sup>

Van de Ven ja Ferry ottavat kantaa myös rakenteellisiin tekijöihin. Van de Venin ja Ferryn mukaan rakenteelliset tekijät koostuvat muodollistamisesta, monimutkaisuudesta ja keskittymisestä. Lisäksi rakenteellisiin tekijöihin heidän mukaan kuuluu intensiteetti. Muodollistamisella tarkoitetaan sitä, miten säännöt, politiikat ja toimintaohjeet ohjaavat organisaation toimintoja ja sen jäsenten käyttäytymistä. Monimutkaisuudella tarkoitetaan rakenteellisten osatekijöiden määrää, jotka tulee yhdistää organisaation toimimiseksi yhtenä yksikkönä. Keskittymisellä vastaavasti tarkoitetaan päätöksenteon keskittymistä sekä informaatio- ja resurssivirtojen keskittyneisyyttä. Rakenteellisten tekijöiden neljäs tekijä eli intensiteetti tarkoittaa organisaation vahvuutta suhteessa muihin organisaatioihin alalla.<sup>14</sup>

### **Seuraustekijät**

Kolmas ja viimeinen komponentti Rueckertin ja Walkerin mallissa on seuraustekijät. Ne heijastavat niitä seurauksia, jotka aiheutuvat toimintojen välisestä vuorovaikutuksesta. Seuraustekijät voidaankin mallin mukaan jakaa 1) funktionaalisiin seuraustekijöihin, joihin kuuluvat toimintojen omien ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja 2) psykososiaalisiin seuraustekijöihin, joihin kuuluvat toimintojen havaittu tehokkuus henkilöstön välisissä vuorovaikutustilanteissa ja konfliktien määrä toimintojen välillä.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 3-4

<sup>13</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 3-4

<sup>14</sup> Van de Ven & Ferry, 1980, s.303-308

<sup>15</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 3-4



## 2.3 Horisontaaliset konfliktit ja niiden esiintyminen

Organisaatiossa ilmeneviin konflikteihin on siis olemassa erilaisia jako- ja luokittelutapoja. Eräs jakotapa on konfliktien jako vertikaalisiin ja horisontaalisiin konflikteihin.

Organisaatiossa ilmenevät vertikaaliset konfliktit ovat organisaatioiden eri funktioiden sisällä tapahtuvia ristiriitatilanteita sekä funktioiden esimiesten välillä ilmeneviä ristiriitatilanteita, jotka koskevat yrityksen operatiivisia ja strategisia tehtäviä. Markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä ilmenevät konfliktit ovat luonteeltaan horisontaalisia.

Vertikaalisille konflikteille on myös ominaista, että ne ilmenevät usein työntekijöiden ja esimiesten välillä henkilötasolla palkka- tai työkysymyksistä. Näin ei ole kuitenkaan horisontaalisten konfliktien kohdalla. Horisontaaliset konfliktit koskevat organisaatiopolitiikkaa ja organisatorista valtaa funktioiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktit ovat organisaatiolle erittäin tärkeitä, sillä konfliktit näiden funktioiden välillä vaikuttavat merkittävästi koko organisaation toimintaan ja menestymiseen markkinoilla.

### 3 MARKKINOINTI- JA TUOTEKEHITYSTOIMINTOJEN VÄLISTEN KONFLIKTIEN ESIINTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

#### 3.1 Ympäristötekijät

Kaikki organisaatiot toimivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Ympäristötekijät voidaan Kotlerin mukaan jakaa mikroympäristöön ja makroympäristöön. Mikroympäristöön kuuluvat ne tekijät, jotka välittömästi vaikuttavat organisaation toimintaan. Näitä tekijöitä ovat hankkijat, asiakkaat, kilpailijat, yleisö ja välikädet kuten agentit. Makroympäristöön kuuluvat tekijät ovat laajempia organisaation toimintaan vaikuttavia sosiaalisen ympäristön osia kuten taloudelliset-, lailliset-, teknologiset-, poliittiset- ja demografiset tekijät.<sup>16</sup>

##### 3.1.1 Toimintaympäristö

Markkinoinnin kannalta tarkempaa ympäristötekijöiden jakoa edustaa ympäristötekijöiden jako makroympäristöön, toimialaympäristöön ja lähiympäristöön. Möller, Anttila ja Virtanen kutsuvat makro-, toimiala- ja lähiympäristöä yrityksen toimintaympäristöksi.

Yritysjohdolla on oltava kyky hahmottaa, mitkä ovat yrityksen toimintaympäristön keskeiset tekijät, jotta yrityksen toiminnalle voidaan luoda parhaat menestymisen edellytykset. Yrityksen tulee tunnistaa toimintaympäristöstään ne kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen tulee myös organisoida ja motivoida organisaatio ympäristötekijöiden aktiiviseen seurantaan.<sup>17</sup>

Yrityksen makroympäristö koostuu yrityksen toimialan kysyntä- tai kilpailutilanteeseen suoraan tai välillisesti vaikuttavista taloudellisista tekijöistä. Näitä makrotekijöitä ovat mm. yleinen taloudellinen kehitys, yhteiskunnallinen kehitys ja julkisen vallan toimenpiteet, joihin kuuluvat mm. valuutta-, raha- ja teollisuuspolitiikka sekä työllisyys- ja työvoimapolitiikka.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Kotler, 1984, s. 77-78

<sup>17</sup> Möller, Anttila, Virtanen, 1987, s. 9

<sup>18</sup> Möller, Anttila, Virtanen, 1987, s. 9-10



Yrityksen toimialaympäristöllä tarkoitetaan toimialan kysyntä- ja kilpailutilannetta ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Keskeistä on ymmärtää miten toimialalla kilpaillaan ja miten kilpailu vaikuttaa kysynnän kehittymiseen. Yleisimmällä tasolla on kyse kysynnän kehityssuunnasta sekä kilpailun voimakkuudesta ja sen kehityssuunnasta. Toimialaympäristön tarkkailu ja analysointi onkin yrityksille tärkeää, koska toimialan kysynnän, kilpailun ja teknologian kehitys vaikuttavat välittömästi yrityksen strategisen aseman elinkelpoisuuteen ja tulomahdollisuuksiin.<sup>19</sup>

Kolmannen toimintaympäristötason eli lähiympäristötason keskeisimmät osatekijät ovat yrityksen asiakas- ja kilpailijasuhdet sekä toimittaja- ja jakelutiesuhteet. Kolmannella eli lähiympäristötasolla on kyse varsinaisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelusta, johtamisesta ja toteuttamisesta.<sup>20</sup>

### 3.1.2 Epävarmuus ja monimutkaisuus

Organisaatioiden tulee tarkkailla ympäristötekijöissä tapahtuvia muutoksia ja pyrkiä reagoimaan niihin mahdollisimman tehokkaasti kilpailuaseman ja -kyvyn ylläpitämiseksi tai parantamiseksi. Reagoiminen muutokseen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä kuvaavaa ympäristötekijöille on niiden epävarmuus.

Guptan mukaan organisaatioiden tulee pyrkiä vähentämään ympäristötekijöiden epävarmuutta. Hän toteaa, että keinoja epävarmuuden vähentämiseen ovat kilpailijoiden strategiamuutosten, kuluttajien muuttuvien vaatimusten, teknologian kehittymisen, uusien kilpailuvoimien syntyminen ja julkisen vallan rajoittavien toimenpiteiden ennakointi. Gupta lisää, että lisääntynyt ympäristötekijöiden epävarmuus kasvattaa organisaation tarvetta erikoistua tai differoitua organisaation sisällä. Täten organisaatio pystyy jakamaan ympäristön epävarmuuden tasaisesti läpi organisaation. Kuitenkin lisääntyvä jakautuminen yhä useampiin toimintoihin lisää koordinaatiovaikeuksia organisaatiossa ja altistaa organisaation lisääntyville konfliktitilanteille.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Möller, Anttila, Virtanen, 1987, s. 9-11

<sup>20</sup> Möller, Anttila, Virtanen, 1987, s. 8-9

<sup>21</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1986, s.9

Myös Weinrauch ja Anderson huomauttavat, että ympäristötekijöiden epävarmuus vaikuttaa markkinoinnin ja tuotekehityksen toimintaan. Heidän mukaan sekä markkinoilla tapahtuvat muutokset kuten myös teknisellä osa-alueella tapahtuvat muutokset ovat nopeita, jonka takia sekä markkinointi- että tuotekehitystoimintojen tulee olla valmiita nopeisiin muutoksiin toiminnoissaan.<sup>22</sup>

Onkin ilmeistä, että reagoiminen ja sopeutuminen ympäristötekijöistä aiheutuviin muutoksiin edellyttää markkinointi- ja tuotekehitystoiminnoilta lisääntyvää toimintojen koordinoitua ja toimivia kommunikaatioyhteyksiä. Tarve toimintojen integrointiin on siis sitä suurempi mitä epävarmemmassa ympäristössä organisaatio toimii. Vastaavasti suhteellisen vakaassa ympäristössä toimiva organisaatio voi toimia tehokkaasti vähemmällä toimintojen integroinnilla organisaation sisällä.<sup>23</sup>

### 3.2 Kilpailustrategiat

Strategialla tarkoitetaan sitä suuntaa, johon organisaatio pyrkii valitsemassaan ympäristössä. Strategia myös ohjaa yrityksen resurssien ja toimenpiteiden kohdentamista. Day toteaa lisäksi, että strategia yhdistää funktionaalisten osastojen ja toimintoyksiköiden kapea-alaiset näkemykset ja suuntaa ne kaikki samaan suuntaan.<sup>24</sup>

Porterin mukaan kilpailustrategialla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritys pyrkii kilpailemaan tietyillä tuote- ja markkina-alueilla. Kilpailustrategia siis määrittelee ne tavat ja keinot, jolla yritys pyrkii valitsemallaan tuote/markkina-alueella toimimaan ja kuinka yritys sopeuttaa toimintonsa markkinoilla vallitseviin ympäristötekijöihin.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Weinrauch & Anderson, 1982

<sup>23</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1986, s.10

<sup>24</sup> Day, 1984, s.1

<sup>25</sup> Porter, 1980, s.3



Yrityksen valitsema kilpailustrategia vaikuttaa osaltaan markkinoinnin ja tuotekehityksen välisiin konfliktien määrään. Lawrence toteaa, että koska erilaista kilpailustrategiaa noudattavat yritykset toimivat toisistaan poikkeavissa kilpailuympäristöissä ja yrityksillä on erilaiset tavoitteet ja osaamisvaatimukset, vaikuttaa kilpailustrategian valinta funktionaalisten konfliktien määrään ja laatuun. Toisaalta erilaiset kilpailustrategiat vaativat myös erilaisia organisaatorakenteita yrityksissä.<sup>26</sup>

### **3.2.1 Milesin ja Snow'n kilpailustrategiat**

Miles ja Snow ovat esittäneet, että on olemassa neljä organisaationaalista strategiaa. Nämä strategiat kuvaavat organisaation halua tunkeutua uusille markkinoille uusien tuotteiden ja teknologioiden avulla. Esitetyt strategiat ovat etsijästrategia (prospector), analysoijastrategia (analyzer), puolustajastrategia (defender) ja reagoijastrategia (reactor).<sup>27</sup>

#### **Etsijästrategia**

Etsijästrategiaa noudattavat organisaatiot toimivat laajoilla tuote/markkina-alueilla, jotka ovat alituisen muutoksen alla. Etsijät arvostavat sitä, että he kehittävät ensimmäisenä uudet tuotteet, ovat ensimmäisinä uusilla markkinoilla ja ottavat ensimmäisenä uudet teknologiat käyttöön, vaikka kaikki yritykset eivät olisikaan kannattavia. Etsijästrategiaa noudattavat yritykset reagoivat nopeasti uusia mahdollisuuksia tarjoavien alueiden signaaleihin.

#### **Analysoijastrategia**

Analysoijastrategian mukaista strategiaa noudattavat organisaatiot ovat harvoin niiden yritysten joukossa, jotka kehittävät täysin uusia tuotteita. Analysoijat kuitenkin tarkkailevat lähimpien kilpailijoiden toimenpiteitä, ja ovat usein markkinoilla toisena tuotteilla, jotka ovat kustannusrakenteeltaan edullisempia ja mahdollisesti myös innovatiivisempia kuin markkinoille ensimmäisenä tuotu tuote.

---

<sup>26</sup> Ruekert & Walker, 1987b, s. 235

<sup>27</sup> Miles & Snow, 1978 ja Snow & Hrebiniak, 1980, s. 324-331

## **Puolustajastrategia**

Puolustajastrategian mukaiset puolustusstrategiaa noudattavat organisaatiot pyrkivät löytämään ja ylläpitämään turvallista ja pientä markkinarakoa suhteellisen vakaalla tuote- tai palvelualueella. Puolustajien tuote- tai palveluvalikoima on kilpailijoita rajoitetumpi ja ne pyrkivätkin turvaamaan markkina-asemansa tarjoamalla mm. korkeaa laatua, ylivoimaista palvelua ja alempia hintoja. Puolustajat eivät reagoi usein toimialalla tapahtuviin muutoksiin, jos ne eivät suoranaisesti vaikuta senhetkisiin toimintoihin organisaatiossa.

## **Reagoijastrategia**

Reagoijastrategiaa noudattavat organisaatiot eivät yleensä ole yhtä aggressiivisia ylläpitämään vallitsevia tuote- ja markkina-asemiaan kuin sen kilpailijat. Reagoijilla ei ole tarkasti määriteltyä tuote/markkina-aluetta eivätkä ne pyri riskinottoon toiminnoissaan. Reagoijille on pikemmin luonteenomaista ympäristön asettamiin paineisiin vastaaminen niillä tuote- ja markkina-alueiden kohdalla, joilla se on pakollista.

### **3.2.2 Porterin kilpailustrategiat**

Porter on esittänyt kolme kilpailustrategiaa, joilla yritys voi pyrkiä vastaamaan markkinoiden asettamiin haasteisiin. Nämä strategiovaihtoehdot ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen.<sup>28</sup>

## **Kustannusjohtajuus**

Kustannusjohtajuusstrategia edellyttää, että yritys toimii markkinoilla kilpailevista yrityksistä alhaisimmin kustannuksin. Kilpailijoita alempiin kustannuksiin kustannusjohtajuusstrategiaa noudattavat yritykset pyrkivät kokemuksen lisääntymisen ja tarkan kustannuskehityksen seurannan avulla sekä rajoittamalla mm. tuotekehityksen, mainonnan, myyntivoiman ja huoltopalvelujen kustannuksia. Lisäksi kustannusjohtajuus edellyttää suurtuotannon etujen tehokasta hyödyntämistä.

---

<sup>28</sup> Porter, 1980



Kustannusjohtajuusstrategian painottaessa tarkkaa kustannusten seuranta ja alhaiseen kustannustasoon pyrkimistä on vaarana, että kyky huomioida markkinoiden muutokset ja niihin reagoiminen heikkenee. Kuitenkin myös kustannusjohtajuusstrategiassa tulee kiinnittää huomiota mm. laatuun ja asiakaspalvelukykyyn kustannusseurannan lisäksi.

## **Differointi**

Differointistrategiaa noudattavan yrityksen tuotteet tai palvelut koetaan ainutlaatuisiksi ja muista markkinoilla olevista tuotteista tai palveluista erilaisiksi. Differoinnin perustana voi olla mm. muotoilu, imago, tekninen ratkaisu, jakelun tehokkuus tai huoltopalvelut. Ihanteellisessa tilanteessa yritys pystyy hyödyntämään differointia useamman kuin yhden tekijän suhteen, joka täten vahvistaa tuotteen/palvelun ja yrityksen asemaa edelleen.

Differointistrategiaa seuraavat yritykset tavoittelevat siis tilannetta, jossa tarjottu tuote saavuttaa markkinoilla vahvan merkkiuskollisuuden ja tätä kautta mahdollistaa yritykselle korkeamman hinnan veloittamisen.

## **Keskittyminen**

Keskittymisstrategia poikkeaa Porterin muista strategioista selvästi siinä, että siinä valitaan tarkka segmentti- kohderyhmä joko maantieteellisesti tai asiakaskunnan perusteella määritettynä-, jota pyritään palvelemaan ja johon kaikki toimenpiteet tullaan kohdistamaan. Keskittymisstrategiassa ei siis palvella koko markkina-aluetta vaan ainoastaan sen osaa.

Keskittymisstrategian perusajatuksena on se, että noudattamalla keskitettyä strategiaa ja palvelemalla kapea-alaisempaa osaa markkinoista, yritys pystyy toimimaan tehokkaammin kuin koko markkina-alueelle suuntautuneet kilpailijat. Keskittymisstrategian ollessa onnistunut yritys joko saavuttaa differoinnilla kilpailijoita paremmin kohderyhmän erityiset tarpeet tai vastaavasti kustannusjohtajuusedun valitulla segmentillä, tai molemmat edut.

### 3.2.3 Kilpailustrategioiden vaikutus markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisten konfliktien esiintymiseen

Walker ja Ruekert ovat tutkimuksessaan tutkineet kilpailustrategioiden toimeenpanoa liiketoimintatasolla. Tutkimuksessaan he yhdistävät edellä käsitellyt Milesin ja Snow'n sekä Porterin kilpailustrategiat kolmeen ryhmään, jotka ovat etsijät (prospectors), alhaisilla kustannuksilla toimivat puolustajat (low-cost defenders) ja differoituneet puolustajat (differentiated defenders).<sup>29</sup>

Walkerin ja Ruekertin mallin mukaisesti käsiteltynä yrityksillä on siis kolme strategiovaihtoehtoa, joissa konfliktien syyt ja voimakkuus eroavat toisistaan. Strategiat määritellään kahdella ulottuvuudella, jotka ovat 1) uusien tuotteiden/markkina-alueiden kehittymisen voimakkuus sekä 2) kilpailutavan valinta liiketoiminnan perusalueella tai vakiintuneilla tuote/markkina-alueilla. Määrittelyä havainnollistaa kuva 2.

		TUOTTEIDEN/MARKKINOIDEN KEHITTÄMISEN INTENSITEETTI	
		Korkea	Matala
KILPAILUEDUN PERUSTA	Kustannus- johtajuus	ETSIJÄT	ALHAISIN KUSTANNUKSIIN TOIMIVAT PUOLUSTAJAT
	Differointi		DIFFEROITUNEET PUOLUSTAJAT

Kuva 2: Liiketoimintastrategiatypologia

Viite: Walker & Ruekert, 1987, s. 17

<sup>29</sup> Walker & Ruekert, 1987, s. 15-33



Walker ja Ruekert tarkastelevat strategiavaihtoehtoja toiminnallisten funktioiden näkökulmasta. Tarkastelussa keskitytään eri funktioilta vaadittavan osaamiseen tarkasteluun siten, että noudatettavan strategian menestyminen (performance) olisi pitkällä tähtäimellä mahdollisimman hyvä.

### **Etsijät**

Etsijästrategian perustana on halu nopeaan uusien tuotteiden tai markkina-alueiden kehittämiseen. Pyrkimys uusien mahdollisuuksien luomiseen ja nopeaan kasvuun tarkoittaa, että asiakasta lähinnä olevat funktiot ovat etsijöille kaikkein tärkeimpiä. Näihin funktioihin sisältyvät osaaminen markkinoinnissa, myynnissä, tuotekehityksessä ja tekniikan alueella. Mitä parempi osaaminen organisaatiolla em. funktioissa on, sitä parempi etsijästrategian menestys strategian toteuttamisessa on.

Etsijästrategialle on luonteenomaista korkea monimutkaisuus ja epävarmuus toiminnoissa, sillä etsijät toimivat laajoilla tuote/markkina-alueilla ja keskittyvät uusien tuotteiden ja markkina-alueiden kehittämiseen. Tällöin funktionaaliset esimiehet joutuvat vieraisiin päätöksentekotilanteisiin, joissa ei ole valmiita sääntöjä tai toimintaohjeita. Tällaiset monimutkaiset ja vieraat tilanteet voivat aiheuttaa merkittäviä toimintojen välisiä konflikteja, erityisesti sellaisten toimintojen välillä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia auttaessaan yritystä sopeutumaan uusiin markkina-alueisiin ja teknologisiin mahdollisuuksiin. Tällaisia toimintoja ovat markkinointi ja myynti, tuotekehitys sekä tuotanto.

### **Alhaisin kustannuksin toimivat puolustajat**

Alhaisin kustannuksin toimivat puolustajat tavoittelevat kannattavuutta pääasiassa toiminnallisen tehokkuuden avulla sekä hintakilpailulla. Strategiaa noudattavien yritysten tulee tarkkailla ja kontrolloida tuotteiden valmistukseen ja jakeluun liittyviä kustannuksia. Alhaisin kustannuksin toimivien puolustajien osaaminen tulee kohdistua tekniseen osaamiseen, tuotantoon, jakeluun sekä finanssijohtamiseen ja -valvontaan (financial management and control), sillä ne ovat keskeisiä strategiaa noudattavien yrityksen menestymiselle.



Alhaisin kustannuksin toimivat puolustajat toimivat kapeilla markkina-alueilla, jotka ovat kypsiä ja vakaita. Niillä on myös selkeästi määritetyt tavoitteet ja toimintaohjeet kustannusten pitämiseksi alhaisina rutinisoimalla toiminnot. Korkeimman johdon asettamat rajoitukset voivat aiheuttaa ärtymystä ja konflikteja funktionaalisten esimiesten keskuudessa, mutta voidaan kuitenkin olettaa, että alhaisin kustannuksin toimivilla puolustajilla on määrällisesti vähiten konflikteja eri toimintojen välillä käsiteltävien kolmen strategiavaihtoehdon joukosta.

### **Differoituneet puolustajat**

Differoituneiden puolustajien kohdalla vaatimukset funktionaalisesta osaamisesta ovat kolmesta strategiavaihtoehdosta suurimmat. Differoituneiden puolustajien tulee huomioida sekä asiakkaiden vaatimukset ja markkinaosuuden ylläpitäminen että tarkkailla kustannuksia riittävän katteen varmistamiseksi. Differoituneiden puolustajien keskeiset osaamisalueet sisältävätkin siksi myynnin, finanssijohtamisen ja -valvonnan sekä ne funktiot, jotka ovat differointiedun kannalta oleellisia menestymisen kannalta.

Differoituneet puolustajat toimivat vakiintuneilla markkina-alueilla, mutta pystyvät reagoimaan markkinoiden muuttuneisiin tarpeisiin ja esiintuleviin kilpailun uhkiin. Lisääntyneestä itsenäisyydestä johtuva joustavuus ja markkinasuuntautuneisuus mahdollistaa differointiedun ylläpitämisen. Konfliktien määrän ja voimakkuuden suhteen differoituneet puolustajat sijoittuvat etsijöiden ja alhaisin kustannuksin toimivien puolustajien väliin. Vaikka differointi ja markkinasuuntautuneisuus aiheuttaa epävarmuutta ja uusia tilanteita yrityksen toiminnoille, on yrityksessä kuitenkin tarkka kustannusten ja katteiden valvonta keskeisenä toimintona.

Valitun strategian täytäntöönpanon onnistumiseen ei vaikuta ainoastaan funktionaalinen osaaminen, vaan yrityksen tulee kohdentaa tarvittavat resurssit strategian kannalta keskeisille funktioille sekä varmistaa, että resurssien käyttö on tehokasta. Resurssien kohdentaminen vastaakin niitä funktionaalisia osaamisalueita, joita yrityksen tulee kehittää.

Jotta funktionaalisten osaamisalueiden ja resurssien kohdentamisen hyödyntäminen valitun strategian johdonmukaiseksi noudattamiseksi olisi mahdollisimman onnistunut,



tulee keskeisten funktioiden johtajien aktiivisuus ja vaikuttamisenhalu strategisissa ja hallinnollisissa kysymyksissä olla korkea.

Eri funktioiden välisiin konflikteihin yrityksissä löytyy useita syitä, joista yksi on yrityksen valitsema strategia ja sen aiheuttamat ristiriidat.

### **3.3 Organisaatorakenteen vaikutus markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisten konfliktien esiintymiseen**

Organisaatio voidaan määritellä sosiaalisesti kokonaisuudeksi, jossa pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet yhteistyön avulla.<sup>30</sup> Toimiakseen organisaatio vaatii ihmisten osallistumisen toimintaan kuten myös tietyn päämäärän, jonka se pyrkii saavuttamaan. Myös toimintaan osallistuvien ihmisten toiminta tulee koordinoita.

Organisaatorakenne voidaan vastaavasti määritellä tavaksi, jolla organisaatio jakaa työtehtävät pienemmiksi työtehtävien osiksi ja kykenee nämä työtehtävät koordinoimaan.<sup>31</sup>

On todettu, että organisaatorakenne vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen. On huomattu, että rakenteelliset tekijät vaikuttavat merkittävästi organisatoristen funktioiden välisiin suhteisiin. Organisaatioon saapuvan henkilön sijoituspaikka määrittelee sen, kenen kanssa hän tulee olemaan vuorovaikutussuhteissa organisaatiossa.

Markkinoinnin ja tuotekehitysfunktioiden välillä on havaittu, että funktioiden välisessä sisäisessä organisaatorakenteessa on eroja, jotka voivat luoda konfliktitilanteita funktioiden välille. Tuotekehitysfunktio on organisoitu usein perinteisten funktionaalisten tehtävien mukaan, jossa jokaisella henkilöllä on oma, tarkasti määritelty tehtäväalue. Vastaavasti markkinointifunktiossa voidaan yhdistellä eri funktioita mm. asiakkaiden, tuotteiden tai markkina-alueiden mukaisesti. Näin ollen konflikteja saattaa aiheutua syistä, jotka perustuvat ajatukseen, että tehtäväkentän määrittelyn täsmällisyys kuvaaisi ainakin joissakin määrin funktion tärkeyttä organisaatiolle.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Johns, 1988, s.9-10

<sup>31</sup> Johns, 1988, s.503

<sup>32</sup> Weinrauch & Anderson, 1982, s.294



### 3.3.1 Organisaation monimutkaisuus, muodollistaminen ja keskittyminen

Useissa konfliktitutkimuksissa organisaatorakenne on käsitteellistetty kolmen tekijän avulla. Ne ovat monimutkaisuus (complexity), muodollistaminen (formalization) ja keskittyminen (centralization).

Monimutkaisuudella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien specialistien lukumäärää ja heidän ammattitaitoa. Guptan mukaan organisaation lisääntyvä monimutkaisuus aiheuttaa organisaatiossa sisäisiä vaikeuksia eri funktioiden toimintojen integroinnissa.<sup>33</sup>

Muodollistamisessa painotetaan sääntöjen ja määrättyjen toimintatapojen noudattamista. Muodollistaminen voi aiheuttaa organisaatiosta vieraantumista ja osallistumattomuutta.<sup>34</sup>

Ruekertin ja Walkerin mukaan muodollistaminen vähentää markkinoinnin ja tuotekehityksen välisiä konflikteja, sillä sääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen selventää osapuolten rooleja vähentäen näin funktionaalista epäsopua.<sup>35</sup> Gupta ja Wilemon ovat samaa mieltä toteamalla, että organisaatiossa, jossa roolit ja vastuu ovat selvästi määritetty useimpiin työtehtäviin, koetaan parempaa markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyötä.<sup>36</sup> Muodollistaminen voi siis estää tai edistää markkinoinnin ja tuotekehityksen välistä integraatiota ja konflikteja.

Keskittymisellä tarkoitetaan arvovallan hierarkkisuutta ja päätöksentekoon osallistumisen astetta. Keskittyminen on sitä suurempaa, mitä korkeammalla organisaatiotasolla päätöksenteko tapahtuu ja mitä vähemmän henkilöitä siihen osallistuu.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1986, s. 10

<sup>34</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1986, s. 10

<sup>35</sup> Ruekert & Walker, 1987b, s. 235-236

<sup>36</sup> Gupta & Wilemon, 1988a, s.27

<sup>37</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1986, s. 11



On havaittu, että korkea keskittymisaste johtaa ainoastaan positiivisen palautteen antamiseen omasta toiminnasta sekä estää uusien ideoiden synnyn innovaatioprosessissa. Vastaavasti matalampi keskittymisaste johtaa tehokkaampaan työtehtäviin paneutumiseen.<sup>38</sup>

Matalampi keskittymisaste kannustaa myös kommunikointiin eri ryhmien tai funktioiden välillä, jotka osallistuvat uutuustuotteen kehittämiseen. Lisäksi organisaatioissa, joissa on matalampi keskittymisaste, ei pyritä estämään epäsuotuisan informaation kulkua tai pidättämään informaatiota kuten usein saattaa käydä keskittyneissä ja hierarkkisen rakenteen omaavien organisaatioiden ollessa kyseessä.<sup>39</sup>

### 3.3.2 Organisaation koko

Koko on eräs organisaation tärkeimpiä piirteitä. Organisaation lisääntyvä koko johtaa siihen, että organisaatio joutuu jakamaan toimintonsa yhä pienemmiksi ja lukuisammiksi alatoiminnoiksi. Organisaation jakautuminen pienempiin osiin vaatii organisaatiossa yhä lisääntyviä koordinoitavien toimien piteitä, sillä alatoimintoihin jako merkitsee lisääntyvää itsenäisyyttä ja erikoistumista organisaation sisällä. Organisaation koko onkin Pfefferin mukaan positiivisesti korreloitu muodollistamisen kanssa ja negatiivisesti keskittymisen kanssa, samalla johtaen yhä lisääntyvään organisatoriseen monimutkaisuuteen.<sup>40</sup>

Oleellisesti organisaation kokoon liittyvä tekijä on myös organisatoristen toimintojen fyysinen sijainti ja etäisyys toisistaan. Läheisyys mahdollistaa kommunikaatiokanavien mahdollisimman tehokkaan käytön, vahvistaa yhteisymmärrystä osapuolten välillä ja saattaa vähentää tuotteen kehitykseen käytettyä aikaa. On todettu, että alhaisen integraation yrityksissä markkinointi ja tuotekehitys sijaitsivat kaukana toisistaan kun taas korkean integraation yrityksissä markkinointi ja tuotekehitys sijaitsivat lähellä toisiaan.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1986, s. 11

<sup>39</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1987, s. 41

<sup>40</sup> Pfeffer, 1982, s. 149

<sup>41</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1987, s. 41-42

### 3.3.3 Tuotepäällikön rooli

Tuotepäällikön rooli organisaatiossa on tärkeä ja ainutlaatuinen. Tuotepäällikön toimikenttään kuuluvat toiminta ja kontaktit yrityksen ja markkinoiden välillä sekä yrityksen sisällä eri osastojen ja funktioiden välillä. Tuotepäällikköön kohdistuu näin moninaisia odotuksia yrityksen sisä- ja ulkopuolelta.<sup>42</sup>

Tuotepäälliköllä on laajat yhteydet yrityksen sisä- ja ulkopuolelle. Yrityksen sisällä kontaktit ovat mm. tuotekehitykseen, tuotantoon, mainontaan ja rahoitusosastoon, yrityksen ulkopuolella vastaavasti mm. asiakkaisiin, hankkijoihin, kilpailijoihin ja jälleenmyyjiin. Tuotepäällikkö kohtaa myös lukuisia epäselviä ristiriitaisia tilanteita sisäisten ja ulkoisten sekä muodollisten ja epämuodollisten osapuolten esittäessä vaatimuksiaan.<sup>43</sup>

Tuotepäällikön tulee sopeuttaa tuotelinjan markkinointitoimenpiteet ympäristötekijöiden epävarmuuteen. Lysonski toteaaakin, että ympäristön suuri epävarmuus aiheuttaa organisaatiossa sen, että odotukset tuotepäällikön toimenpiteitä kohden organisaation sisä- ja ulkopuolella kasvavat. Lisääntyneet odotukset kasvattavat tuotepäällikön kokemaa epävarmuutta ja ristiriitoja, jotka johtavat vähentyneeseen työtyytyväisyyteen, jännittyyteen ja heikompaan suorituskyykyyn työssä.

Tuotepäällikön roolin sisältö perustuu paljolti siihen, millaiset odotukset tuotepäällikön kontaktiverkostolla yrityksen sisä- ja ulkopuolella hänestä ovat. Tuotepäällikön onnistuminen tai epäonnistuminen tehtävässään onkin paljolti häneen sidoksissa olevien henkilöiden vastaavasta tilanteesta riippuvainen.

---

<sup>42</sup> Lysonski, 1985, s. 26

<sup>43</sup> Lysonski, 1985, s. 26-27



### **3.4 Resurssiriippuvuus ja markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktit**

Organisaation toimintaan keskeisesti vaikuttava tekijä on käytettävissä olevien resurssien rajallisuus. Organisaatiossa eri toiminnot joutuvat ratkaisemaan, kuinka koko yrityksen käytettävissä olevat resurssit tullaan niiden kesken jakamaan. Useat toiminnot saattavat olla riippuvaisia samoista yrityksen hallinnassa olevista rajoitetuista resursseista.

Resurssien jaosta eri toiminnoille päättää viime kädessä organisaation ylin johto. Se asettaa eri osastojen vaatimukset tärkeysjärjestykseen sen mukaisesti, mikä on organisaation toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarkoituksenmukaisinta. Resurssien rajallisuudesta johtuen kaikkien toimintojen vaatimuksiin ja odotuksiin ei voida suostua, ja joidenkin toimintojen resurssivaatimuksia joudutaan leikkaamaan. Resurssivaatimusten leikkaaminen ei automaattisesti lisää konfliktien syntymisen mahdollisuutta, mutta potentiaali konfliktien syntymiselle lisääntyy, koska vaatimuksistaan luopu-  
maan joutuneet toiminnot saattavat kokea, että muut toiminnot ovat hyötynneet heidän kustannuksellaan.

Resurssienjaossa vaatimuksistaan tinkimään joutuneet toiminnot kohdistavat tyytymättömyytensä niihin, joiden vaatimuksiin resurssienjaossa on suostuttu. Tällaisissa tapauksissa saattaa erimielisyyksien mahdollisuus ja yhteistyön vaikeutuminen lisääntyä.

On kuitenkin otettava huomioon, että joidenkin toimintojen resurssivaatimukset saattavat olla heidän tarpeisiinsa nähden ylimitoitettut. Siksi mahdollisimman tehokas strategian toteuttaminen edellyttääkin, että organisaation toiminnan kannalta kriittisimmät toiminnot saavat tarvitsemansa resurssit ja käyttävät niitä myös tehokkaasti. Osaaminen omilla osaamisalueillaan puhuttaessa mm. markkinoinnista tai tuotekehityksestä ei ainoastaan riitä, vaan niillä tulee olla myös tarvittavat puitteet osaamisensa toteuttamiseksi. Tällöin strategian ja organisaation erityisosaamisen yhteensovittaminen eri toimintojen välillä on oleellinen painopistealue organisaation menestymiselle kilpailuareenalla.

Ruekertin ja Walkerin mallin mukaisesti organisaation tulisi noudattaessaan etsijästrategiaa kohdistaa resursseja erityisesti markkinointiin, henkilökohtaiseen myyntityöhön ja tuotekehitykseen kilpailijoitaan voimakkaammin. Vastaavasti alhaisilla kustannuksilla toimivien puolustajien tulisi keskittää voimavarojaan prosessivalmistukseen, tuotantoon, jakeluun ja finanssihallintaan ja -valvontaan. Differoituneet puolustajastrategia-yritykset vaativat resurssipanostusta henkilökohtaiseen myyntityöhön, finanssihallintaan ja -valvontaan sekä niihin toimintoihin, jotka luovat sille differointietua toimimallaan markkina-alueella.<sup>44</sup>

### **3.5 Kommunikaatio ja markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktit**

Markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisessä vuorovaikutuksessa keskeistä osaa näyttelevät kommunikaatiovirrat. Konfliktien tarkastelussa markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä kommunikaation tarkastelu voidaan keskittää kommunikaation määrän ja keskinäisen kommunikaation vaikeuden käsittelyyn.<sup>45</sup>

Kommunikaation määrällä tarkoitetaan markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisten kontaktien lukumäärää, johon sisältyvät kaikkien käytettävissä olevien kommunikaatiokanavien käyttö. Näitä ovat kirjallisten muistiodien ja raporttien lähettäminen, kirjeet, puhelinkeskustelut, henkilökohtaiset tapaamiset sekä ryhmä- ja komiteakokoukset. Kommunikoinnin vaikeudella vastaavasti tarkoitetaan vaadittavien yritysten ja ongelmien määrää, jotka liittyvät osapuolten välisen kontaktin saavuttamiseen tai kommunikaation läpisaamiseen.<sup>46</sup>

Kommunikaatiovirrat eivät kuitenkaan aina kulje organisaatiossa ilman ongelmia, sillä organisaatiossa saattaa syntyä esteitä kommunikoinnin onnistumiselle. On ilmeistä, että kahden erilaisen koulutus- ja ammattitaidon omaavat henkilöt suhtautuvat informaation laatuun ja määrään eri tavalla, sillä jo samaakin työtä tekevät henkilöt saattavat ajautua vakaviinkin erimielisyyksiin informaation sisällön suhteen. Markkinointi- ja tuotekehi-

---

<sup>44</sup> Walker & Ruekert, 1987, s. 24-25

<sup>45</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s.7

<sup>46</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 7



tystoiminnot kommunikoivat keskenään, mutta kieli ei välttämättä ole samanlaista. Useat tutkijat ovatkin todenneet, että markkinointi- ja tuotekehityshenkilöstöt puhuvat "eri kieltä". Erot puhutussa kielessä helposti kumuloituvat yhä vakavammiksi erimielisyyksiksi heikentäen osapuolten kykyä ja halua kommunikointiin ja edistävät konfliktitilanteiden syntyä.<sup>47</sup>

Yritysjohdolla on kuitenkin mahdollisuus parantaa heikentyneitä kommunikaatioyhteyksiä markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä. Yritysjohdolla voi luoda uusia mahdollisuuksia osapuolille kommunikoida keskenään ja ymmärtää myös toisen osapuolen näkemyksiä ja tarpeita.<sup>48</sup>

Ruekert ja Walker esittävät, että toimintojen välillä, jotka ovat tehtäviltään ja tavoitteiltaan samankaltaisia, on enemmän kommunikointia keskenään ja niiden välillä on vähemmän kommunikaatio-ongelmia kuin niiden toimintojen välillä, joiden tehtävät ja tavoitteet poikkeavat toisistaan. Kuitenkin, vaikka toimintojen välillä olisi samankaltaisuutta tehtävien ja tavoitteiden osalla, tarkasteltavat toiminnot kommunikoivat aktiivisemmin resurssien jakamis- ja koordinaatiokysymyksissä. Tällöin resurssikysymyksissä saattavat erot koulutuksessa, arvoissa ja taustoissa aiheuttaa kommunikaatio-ongelmia toimintojen välille.<sup>49</sup>

Kommunikaatio-ongelmat johtavat siihen, että konfliktimahdollisuudet kasvavat toimintojen välillä ja samalla vaikuttavat heikentävästi toimintojen keskinäisten suhteiden toimivuuden tehokkuuteen. Kun toimintojen välinen kommunikaatiovuorovaikutus lisääntyy, kommunikaatio saattaa muodollistua. Muodollistuminen kommunikoinnissa toimintojen välillä voi johtaa siihen, että toiminnot joutuvat käyttämään enenevässä määrin muodollisempia kommunikaatiomenetelmiä lisääntyneen vuorovaikutuksensa hoitamiseen. Tämä tarkoittaa lisääntyntä kirjallisten dokumenttien luomista, joille voidaan nähdä kaksi keskeistä funktiota: ensinnäkin se, että pyritään noudattamaan jo laadittuja toimintasääntöjä ja toiseksi se, että laadittujen toimintasääntöjen noudattami-

---

<sup>47</sup> Weinrauch & Anderson, 1982, s.294-295

<sup>48</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1987, s.42

<sup>49</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 14

nen saadaan dokumentoitua.<sup>50</sup>

Tuotekehityksen ja markkinoinnin vastaanottama informaatio ei ole vastaanottajan mielestä riittävän luotettavaa. Tämä luottamusongelma saattaa aiheuttaa kommunikatiokanavien tukkeutumisen ja merkittävästi vaikuttaa osapuolten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tuotekehitys kokee, että markkinointi ei anna riittävästi informaatiota asiakkaiden tarpeista, testimarkkinoinnin tuloksista, kilpailijoista tai tuotteen toimivuudesta asiakkaan palautteen perusteella. Kokonaisvaltaisesti markkinoinnin informaatio koetaan epätäydelliseksi ja epätarkaksi. Osittain ongelmaksi koettiin myös se, että markkinointi pakottaa haluamaansa informaatiota tuotekehitykseen ja että markkinointi ei ymmärrä tuotekehityksen mahdollisuuksia.<sup>51</sup>

On myös todettu, että konfliktien määrä tuotekehityksen ja markkinoinnin välillä on erittäin korkea ja että kommunikaatio markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä on aina vääristynyttä. Osaltaan toteamukseen liittyy se, että toinen osapuoli dominoi vuorovaikutusta, yritysjohto puuttuu osapuolten suhteisiin tai että toinen osapuoli ei juurikaan ymmärrä toisen osapuolen näkemyksiä. Yritysjohdon osallistuminen näissä tapauksissa on keskittynyt konfliktien ratkaisuun.<sup>52</sup>

Tämän perusteella voidaan todeta, että markkinoinnin antaman informaation käyttämättömyys tai kelpaamattomuus voidaan jakaa kolmeen tekijään: 1) tuotettuun informaatioon liittyviin tekijöihin, 2) informaation tuottajiin liittyviin tekijöihin ja 3) informaation vastaanottajiin liittyviin tekijöihin.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Ruekert & Walker, 1987a, s. 14

<sup>51</sup> Gupta & Wilemon, 1988a, s. 21

<sup>52</sup> Gupta & Wilemon, 1991, s. 29 ja Gupta & Wilemon, 1990, s. 278-279

<sup>53</sup> Gupta & Wilemon, 1988b, s. 39



### 3.6 Vallan merkitys markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisten konfliktien muodostumiseen

Vallalla tarkoitetaan kapasiteettia käyttää vaikutusvaltaa niihin henkilöihin tai ryhmiin, jotka ovat riippuvaisia vallankäyttäjistä.<sup>54</sup>

Johnsin mukaan valtaa ei aina käytetä vaan että valta on kapasiteettia, jonka avulla voi vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen. Myöskään vallankäytön kohteen riippuvuus vallankäyttäjistä ei välttämättä tarkoita, että osapuolten väliset suhteet olisivat huonot. Kolmas huomio on se, että valta voi organisaatiossa liikkua mihin suuntaan tahansa. On kuitenkin yleistä, että vallankäyttäjällä organisaatiossa on korkeampi asema kuin vallankäytön kohteella. Epävirallinen organisaatio mahdollistaa joissakin tapauksissa, että organisaatiossa alemmassa asemassa oleva henkilö käyttää valtaa ylempiään kohtaan. Neljänneksi valta on laaja käsite, joka kattaa sekä henkilöt että ryhmät. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan kuitenkin ainoastaan ryhmien välillä vallitsevaa vallankäytön tilaa ja muotoa.<sup>55</sup>

Organisaatiossa toimivat funktiot hankkivat valtaa kontrolloimalla strategisia riippuvuuksia organisaation sisällä. Eri funktioiden toiminnot ovat riippuvaisia organisaatiossa keskeisimmän funktion toimenpiteistä ja suoritustasosta. Valtasuhteissa riippuvuus näyttelee siis keskeistä osaa. Johns on tunnistanut neljä strategista riippuvuuden tilaa. Ne ovat niukkuus, epävarmuus, keskeisyys ja korvattavuus.<sup>56</sup>

#### Niukkuus

Resurssien niukkuus aiheuttaa Johnsin mukaan eroja funktioiden välisiin valta-asemiin organisaatiossa. Funktiot pyrkivät hankkimaan valtaa varmistamalla niiden niukkojen resurssien hallinnan, jotka ovat organisaatiolle kokonaisuutena tärkeitä. Näin resurssien hallussaan pitävät funktiot voivat kontrolloida organisaation toimintaa osaltaan ja saada edelleen aikaan epätasapainoa organisaation eri funktioiden välille.

---

<sup>54</sup> Johns, 1988, s.426

<sup>55</sup> Johns, 1988, s.426-427

<sup>56</sup> Johns, 1988, s.437-438

## **Epävarmuus**

Organisaation suurimmat epävarmuuden lähteet ovat sen ympäristötekijöissä. Niihin kuuluvat mm. julkisen vallan toimenpiteet, asiakkaiden käyttäytyminen, kilpailijoiden toiminta ja teknologiset muutokset. Vallan suhteen voidaan todeta, että ne funktiot, jotka tehokkaimmin pystyvät huomioimaan ympäristötekijöistä riippuvan epävarmuuden, saavuttavat organisaatiossa lisää valtaa muihin funktioihin nähden. Ympäristötekijöiden aiheuttama epävarmuus edistää sekaannusta, joka jakaa organisaation sisällä valtaa uudelleen.

## **Keskeisyys**

Ne funktiot, joiden toiminnot ovat organisaation toiminnan kannalta keskeisimpiä kuin niiden toimintojen, jotka ovat merkitykseltään vähäpätöisempiä, saavuttavat organisaatiossa lisää valtaa. Funktioiden keskeisyyttä voidaan tarkastella kolmelta kannalta.

Ensinnäkin ne funktiot, joiden toiminnot vaikuttavat useimpiin muiden funktioiden toimintaan, ovat keskeisiä. Funktion toiminta on keskeistä myös silloin, kun funktiolla on ratkaiseva vaikutus organisaation tuotteiden tai palveluiden määrään tai laatuun. Kolmanneksi funktion toiminnot ovat keskeisiä, kun niiden vaikutus organisaation toimintaan on välitön.

## **Korvattavuus**

Funktiolla on suhteellisesti vähän valtaa, jos sen toiminnot voidaan korvata joko organisaatiossa sisäisesti tai organisaation ulkopuolisella avulla. Jos esimerkiksi funktion henkilökunta ei ole korvattavissa muulla henkilökunnalla, voi kyseinen funktio saavuttaa huomattavan valta-aseman organisaatiossa.

Vallan epätasapaino organisaatiossa vähentää osapuolten luottamusta, heikentää keskusteluyhteyden saavuttamista ja vähentää rakentavan lopputuloksen saavuttamista. Walton toteaa, että epätasapaino vähentää kummankin osapuolen luottamusta toiseen, koska jo lähtötilanne on epätasapainoinen. Vallan tasapaino myös estää osapuolia



esittämästä mielipiteitään ja näkemyksiään selkeästi ja voimakkaasti.<sup>57</sup>

Organisationaaliseen valta-asemaan voi vaikuttaa usea tekijä. Walton ilmaisee, että valta-asemaan voi vaikuttaa mm. organisationaalinen asema, verbaliset taidot ja liittolaisten olemassaolo tai poissaolo.<sup>58</sup>

Resurssien niukkuus pahentaa konflikteja organisaatioissa, koska organisaation tulee päättää prioriteeteista ja vaihtoehtoisista toimintatavoista. Scott onkin todennut, että konfliktitilanteet ovat hyödyllisimpiä tilanteita, joissa vallankäyttöä voi tutkia.

### **3.7 Sosiokulttuuralliset tekijät ja markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset konfliktit**

Sosiokulttuurallisia tekijöitä tarkasteltaessa korostuu inhimillisten resurssien ja voimavarojen rakenne organisaatiossa. Sosiokulttuurallisten tekijöiden saattaminen palvelemaan organisaation tavoitteita on vaikeampaa kuin niiden tekijöiden, joita organisaatio voi johtaa ja tarkkailla erilaisin valvontamenetelmin.

Organisaation jäsenten ja ryhmien välisissä suhteissa erilaisten käsityksien, ideoiden, intressien ja arvojen yhteentörmäykset ovat osa keskinäistä vuorovaikutusta. Konflikteja ja ristiriitatilanteita syntyy, koska ryhmän muodostavat yksilöt ovat ainutkertaisia ja erilaisia, ja saavat aikaan sekä positiivisia että negatiivisia reaktioita muissa ihmisissä.

Biller ja Shanley toteavat, että markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisessä vuorovaikutuksessa on erityisiä ongelmia, jotka johtuvat markkinointi- ja tuotekehitystoimintojesimiesten välisistä sosiokulttuurallisista eroavaisuuksista.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Walton, 1987, s.86

<sup>58</sup> Walton, 1987, s.87

<sup>59</sup> Biller & Shanley, 1975, s. 16-21

Shibutanin mukaan eroavaisuudet johtuvat mm. sosiaalisesta etäisyydestä sekä eri ryhmiin ja seuroihin kuulumisesta.<sup>60</sup> Lucas toteaaakin, että ihmisillä on tapana hakeutua sellaisiin tehtäviin, jotka ovat yhteensopivia heidän persoonallisuutensa kanssa.<sup>61</sup>

Lucasin mukaan markkinointi- ja tuotekehitystoiminnoissa toimivat henkilöt eroavat toisistaan persoonallisuuden osa-alueilla, jotka ovat olennaisia heidän asemalleen organisaatiossa. Eroja on havaittu tekijöissä, joita ovat mm. vakuuttavuus, omavaraisuus, innostuneisuus ja spontaanisuus. Kyseiset markkinointi- ja tuotekehitystoiminto-henkilöstöjen väliset eroavuudet persoonallisuuksissa ilmenevät hänen mukaan alueilla, jotka suoranaisesti vaikuttavat toimintojen väliseen vuorovaikutukseen.<sup>62</sup> Gibsonin mukaan tuotekehityshenkilöstön arvot ovat erilaiset muissa toiminnoissa toimiviin verrattuna. Tuotekehityshenkilöstön odotukset johtamisesta eroavat muista ja heidän käyttäytyminen annetuissa olosuhteissa on erilaista kuin muilla.<sup>63</sup>

### **Epätarkkuuksiin suhtautuminen**

Clarke huomauttaa tutkimuksessaan, että markkinointi edustaa toisenlaista ajattelutapaa kuin tuotekehitys. Markkinoinnilla on myös erilaiset periaatteet. Markkinoinnin informaatio on epätarkempaa ja kvalitatiivisempaa kuin tuotekehityksen tuottama informaatio ja se voi sisältää käsitteitä, jotka liittyvät ainoastaan sosiaaliseen käyttäytymiseen ja asenteisiin.<sup>64</sup> Tuotekehitystoiminto odottaa markkinoinnilta mm. markkinoiden tarkempaa analysointia, paremman markkinointitutkimusaineiston tuottamista ja tarkempia tuotespesifikaatioita.

Vaikka tuotekehitystoiminto edellyttää markkinointitoiminnolta tarkempaa ja kvantitatiivisempaa informaatiota, on tuotekehitystoiminnon tuottama informaatio vastaavasti liiankin monimutkaista. Guptan tutkimuksissa on havaittu, että markkinoinnilla on

---

<sup>60</sup> Gupta, Raj & Wilemon, 1986, s. 12

<sup>61</sup> Lucas & Bush, 1988, s. 260

<sup>62</sup> Lucas & Bush, 1988, s. 263

<sup>63</sup> Lucas & Bush, 1988, s. 263

<sup>64</sup> Lucas & Bush, 1988, s. 260



ajoittain vaikeuksia ymmärtää ja hyväksikäyttää tuotekehityksen sille tuottamaa materiaalia, koska se saattaa olla lähes kokonaisuudessaan teknisiä yksityiskohtia. Markkinoinnille tuotettu informaatio tulisikin olla lähempänä markkinoiden tarpeita ja siellä esiintyviä paineita kuin pelkät tekniset yksityiskohdat.

Gupta ja Wilemon lisäävät, että epätarkka ja vähäinen informaation määrä voi merkittävästi vaikuttaa markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin kommunikatiokatkoksiin ja johtaa organisatorisiin konflikteihin.

### **Stereotypiat**

Eri toiminnoissa työskentelevät henkilöt ryhtyvät helposti tarkastelemaan oman funktion ulkopuolella työskenteleviä henkilöitä erilaisina, jotka ovat eivät ole yhtä ansioituneita ja päteviä kuin he. Edelleen on ominaista, että oman funktion positiivisia tekijöitä korostetaan, kun taas mahdollisista heikkouksista ja vioista vaietaan ja ne pyritään unohtamaan.

Markkinointi ja tuotekehitys ovat luoneet stereotyppejä toisistaan, jotka ovat esteinä tehokkaalle toimintojen yhteistyölle ja yhdistämiselle. Tyypillisesti stereotypialuokitteluun markkinoinnin ja tuotekehityksen ovat kuuluneet funktioiden käsitykset tavoitteista ja pyrkimyksistä, tarpeista, motivaatiosta, käyttäytymisestä sekä asenteista.

Tuotekehitystoiminto saattaa omista lähtökohdistaan ja asenteistaan johtuen syyttää markkinointitoimintoa projektien kiirehtimisestä, laatutekijöiden huomioimattajättämisestä ja asiakkaiden muuttuneiden asenteiden riittämättömästä tiedottamisesta. Markkinointitoiminto vastaavasti kokee tuotekehitystoiminnon joustamattomaksi, ylihienostuneeksi ja vastaushaluttomaksi.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Lucas & Bush, 1988, s. 258

## Aikaorientaatio

Markkinointi- ja tuotekehitysesimiehet suhtautuvat eri tavoin toimintojen suunnittelun aikajänteeseen. Markkinointiesimiehien suhtautuminen aikaan on lyhyt, kun taas tuotekehitysesimiehillä aikaperspektiivi on pitempi. Lawrence ja Lorsch esittävätkin, että erot aikaperspektiiviin suhtautumisessa voi vaikuttaa markkinoinnin ja tuotekehityksen väliseen yhteistyön tai konfliktien määrään.<sup>66</sup>

Voidaankin todeta, että sosiokulttuuraisilla eroilla markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä on merkitystä selitettäessä vuorovaikutuksen välillä ilmeneviä konflikteja yrityksessä. Sosiokulttuuraiset erot muuttuvat helposti kilpailutilanteeksi, vaikka tavoitteena tulisi olla molempien osapuolten riippuvuus toisesta osapuolesta ja yhteistyö kilpailussa muita yrityksiä vastaan.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Lawrence & Lorsch, 1969

<sup>67</sup> Lucas & Bush, 1988, s. 267



## **4 KONFLIKTIEN HALLINTAMAHDOLLISUUDET MARKKINOINTI- JA TUOTEKEHITYSTOIMINTOJEN VÄLILLÄ ILMENEVISSÄ KONFLIKTEISSA**

Konfliktien hallinnasta puhuttaessa aihealuetta käsittelevä tutkimusaineisto on keskittynyt pääosin konfliktien ratkaisumahdollisuuksien tutkimiseen. Konfliktien hallintaan liittyy kuitenkin myös osana konfliktien stimulointi, jolla pyritään pitämään organisaation konfliktien määrä toivotulla ja hyväksyttävällä tasolla.

Konfliktit organisaatioissa on yleisesti mielletty ei-toivotuiksi tilanteiksi, joista tulisi päästä pikaisesti eroon. Usein tilanne onkin sellainen, että konfliktitilanne tuhlaa organisaation jäsenten aikaa ja energiaa ja estää tehokkaan työtehtäviin paneutumisen. Kuitenkin tulisi muistaa, että organisaation konfliktitason ei tulisi saavuttaa nollapistettä, vaan olisi mietittävä milloin konflikteja tulisi vähentää, lisätä tai pyrkiä pitämään tietyllä, organisaation kannalta katsottuna hyväksyttävällä tasolla. Myös konfliktien määrän vaikutusta organisaation tehokkuuteen tulisi pohtia.

### **4.1 Konfliktien hallinta käsitteenä**

Konfliktien hallinnan (conflict management) käsite poikkeaa konfliktien ratkaisun (conflict resolution) käsitteestä sisällöllisesti. Konfliktien ratkaisun ymmärretään pitävän sisällään ne toimenpiteet, joiden tarkoituksena on konfliktien määrän vähentäminen organisaatiossa. Konfliktien hallinta vastaavasti kattaa laajemman alueen konfliktien käsittelyssä, sillä konfliktien määrän vähentäminen on ainoastaan yksi konfliktien hallintaan liittyvistä asioista.

Erään näkemyksen mukaisesti organisaatioissa tulee esiintyä kohtuullisessa määrin konflikteja, jotta organisaatio saavuttaa optimaalisen organisatorisen tehokkuuden. Kohtuullinen konfliktien määrä organisaatiossa kannustaa organisaation jäsenet parempiin työsuorituksiin ja organisaation kokonaistehokkuuden kasvuun. Se lisää myös organisaation innovatiivisuutta ja luovuutta. Vastaavasti liiallinen konfliktien määrä tai liian alhainen konfliktitaso aiheuttaa organisaation tehokkuuden laskun. Organisaatiossa tuleekin olla keinoja, joiden avulla liian korkeaa konfliktitasoa voidaan laskea ja liian alhaista konfliktitasoa nostaa.

## 4.2 Konfliktien ratkaisumenetelmät

Mikään organisaatio ei voi jatkuvasti välttyä kohtaamasta konfliktitilanteita markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä. Konfliktitilanteen esiinnoustessa organisaatiolla tulee olla valmiina menetelmät, joita hyväksikäyttäen se pyrkii tarpeen vaatiessa ratkaisemaan konfliktit. Konfliktien ratkaisumenetelmiksi aiemmissa tutkimuksissa on havaittu seuraavat neljä menetelmää. Ne ovat (1) konfliktin välttely tai huomioon ottamatta jättäminen, (2) konfliktin peittely, (3) konfliktin avoin kohtaaminen ja (4) turvautuminen korkeampaan auktoriteettiin.<sup>68</sup>

### Konfliktin välttely tai huomioon ottamatta jättäminen

Konfliktin välttely tai huomioon ottamatta jättäminen ei ole tehokas tapa ratkaista konfliktitilanteita organisaatiossa. Välttely tai huomioimatta jättäminen ainoastaan siirtävät ongelmaa eteenpäin, jolloin se saattaa olla vaikutuksiltaan eskaloitunut ja entistä vakavampi organisaation toiminnalle.

Välttely tai huomioimatta jättäminen voivat olla myös sopivia menetelmiä tilanteissa, joissa informaation määrä on vähäinen tehokkaan ratkaisun aikaansaamiseksi. Näin saatu lisäaika saattaa tuoda konfliktitilanteeseen lisäinformaatiota, joka mahdollistaa konfliktin tehokkaamman ja luovemman ratkaisumahdollisuuden.

Tehokkaan konfliktienratkaisumenetelmän valinta yleisesti ottaen kuitenkin käsittää ongelman aiheuttaneen konfliktin kohtaamisen. Kysymykseen tulevat tällöin tavat, joissa konfliktin osapuolet yhdessä pyrkivät saavuttamaan molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun tai turvautuvat korkeampaan auktoriteettiin organisaatiossa.

---

<sup>68</sup> Blake & Mouton, 1978



## **Konfliktin peittely**

Kuten edellä tarkasteltu konfliktin välttelyn tai huomioon ottamatta jättämisen, myöskään konfliktin peittelyn ei voida katsoa olevan tehokas tapa organisaation toimintojen välisten konfliktien ratkaisemiseksi.

Keskeistä konfliktin peittelyssä on erimielisyyksien, negatiivisten tunteiden ja turhautumisen välttäminen ja vastaavasti positiivisten ja harmonisten suhteiden etsiminen. Konfliktin ratkaisussa peittelymenetelmällä pyritään vetoamaan tunteisiin ja järkeen, kun taas mahdollisia tiukkoja ja ankaria menettelytapoja ei käytetä. Osapuolten kesken pyritään saamaan aikaan sovittelutilanne, jonka tavoitteena ei suoranaisesti ole konfliktin ratkaisu vaan harmonisen tilanteen aikaansaaminen organisaatiossa. Sovittelun tavoitteena on siis saavuttaa tilanne, jossa varsinainen konfliktin syy jää ratkaisematta, mutta jossa konfliktuaaliset osapuolet saadaan puhumalla unohtamaan konfliktin syy.

Konfliktin peittelyn seurauksena konfliktin syy jää edelleen pinnan alle tai konfliktin aiheuttamaa syytä ei käsitellä lainkaan. Seurauksena saattaa olla, että todellisuudessa ratkaisematta jääneet konfliktin syyt helpottavat erimielisyyksien painetta organisaatiossa tilapäisesti, mutta samalla ne saattavat luoda uusia ja laajempia erimielisyyksien ja konfliktien aiheita, joita organisaatio ei enää pysty peittelemällä hallitsemaan.

## **Konfliktin avoin kohtaaminen**

Konfliktin avoin kohtaaminen edellyttää, että organisaatio on omaksunut toimintatavan, jonka pyrkimyksenä on pyrkiä ratkaisuun yhteistyön avulla tilanteissa, jotka edellyttävät yhteistä panosta tulosten aikaansaamiseksi. Konfliktien ratkaisussa tämä merkitsee konfliktin avointa kohtaamista.

Konfliktin avoimella kohtaamisella tarkoitetaan konfliktin käsittelyä siten, että konflikti ja sen syyt otetaan kokonaisuudessaan esille ja kaikki konfliktin osapuolet tutkivat ja arvioivat sitä. Näin konfliktin syyt kyetään tehokkaasti löytämään ja konfliktin ratkaisu-edellytyksistä voidaan keskustella kaikkien osapuolten kesken.

Konfliktin avoin kohtaaminen kohtaa myös vastarintaa, sillä joidenkin näkemysten mukaan sillä voidaan vahingoittaa ja loukata jotain tai joitakin osapuolia (konfliktin peittely) tai että konfliktin ratkaisemisessa käytetään liian heikkoja menetelmiä ja että muitakin tekijöitä kuin paljaita asioita otetaan huomioon (turvautuminen korkeampaan auktoriteettiin). Konfliktin avoin kohtaaminen on kuitenkin kypsien tapa ratkaista konflikti. Tämä kuitenkin edellyttää, että konfliktin ratkaisuun tulee osallistua niiden ryhmien ja henkilöiden, joita konflikti ja sen ratkaisu koskettaa, sillä yleensä konfliktitilanne sisältää sekä toiminnallisia erimielisyyksiä ja emotionaalista kitkaa, jotka merkittävästi saattavat vaikuttaa organisaation työviihtyvyyteen kokonaisuutena.

### **Turvautuminen korkeampaan auktoriteettiin**

Konfliktitilanteiden ratkaisumahdollisuuksissa neljäntenä vaihtoehtona on turvautuminen korkeampaan auktoriteettiin. Korkeammalla auktoriteetilla tarkoitetaan konfliktuaaliseen käyttäytymiseen ajautuneiden osapuolten esimiestä tai esimiehiä, jotka funktionaalisten osastojen tapauksessa ovat yritysjohdossa toimivia henkilöitä.

Korkeampaan auktoriteettiin turvautuminen tulee kysymykseen tapauksissa, joissa osapuolet eivät kykene keskinäisesti ratkaisemaan konfliktitilannetta. Korkeampien auktoriteettien tulee tarkkailla alaisiaan ja olla valmiita puuttumaan auktoriteettinsa suomin valtuuksin konfliktitilanteisiin oma-aloitteisesti, jos on ilmeistä, että osapuolet eivät kykene tekemään ratkaisua ja konflikti heikentää organisaation toimintaa.

Korkeamman auktoriteetin ratkaisulta on usein formaalista ja alaiset saattavat sopeutua näennäisesti tehtyyn sanelupäätöksen. Jos korkeamman auktoriteetin ratkaisulta on ainoastaan formaalista, saattaa päätöksen vaikutukset jäädä lyhytaikaisiksi.<sup>69</sup>

Esimiesasemassa toimivien henkilöiden tulee omata tiettyjä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat konfliktin onnistuneen ratkaisun. Esimiehen tulee ymmärtää osapuolia ja hänellä tulee olla kyky ratkaista monimutkaisia ongelmia itsenäisesti. Esimiehen tulee myös nauttia molempien konfliktiin ajautuneiden osapuolten luottamusta, jotta he sitoutuisivat tehtyyn ratkaisuun.

---

<sup>69</sup> Huse, 1979, s. 388



Hierarkisen konfliktienratkaisumenetelmän etuna voidaan pitää ratkaisun tehokkuutta ja ajan säästöä ratkaisuun pääsemiseksi. Lisäksi hierarkisen konfliktienratkaisun etuna on kustannuksiltaan matalampi kuin konfliktiosapuolien osallistumista vaativat ratkaisutavat.

Pyrkimistä konfliktien ratkaisuun ei tule nähdä lopullisena vastauksena organisatoristen erimielisyyksien ratkaisijana. Konfliktit eivät tule häviämään organisaatiosta koskaan kokonaisuudessaan vaan konflikti on osa monisäikeisen organisaation toiminnan tulosta. Konfliktien ratkaiseminen tulee nähdä senhetkisten ongelma-alueiden ratkaisuna, kuitenkin tiedostaen, että organisaatiossa syntyvät erimielisyydet tulevat aiheuttamaan uusia konflikteja, jotka organisaation tulee pyrkiä ratkaisemaan. Onkin todettava, että konfliktien ratkaisumekanismit -kuten myös konfliktien stimulointimekanismit ovat organisaation menestykselliselle toiminnalle erityisen tärkeä osatekijä. Niitä voidaan ajatella itse asiassa organisaation keskeisiksi päätöksentekosysteemeiksi.<sup>70</sup>

#### 4.3 Konfliktien stimuloiminen

Konflikti ei merkitse organisaatiolle ainoastaan haitallista olotilaa, joka tulisi ratkaista mahdollisimman nopeasti. Konfliktit voivat joissakin tapauksissa kehittää organisaatiota eteenpäin ja lisätä sen toiminnan tehokkuutta. Kuten edellä on mainittu, on konfliktien hallintaa käsittelevä tutkimusaineisto pääosin keskittynyt konfliktien ratkaisumekanismien käsittelyyn. Osaltaan tästä syystä on tietämys ja tuntemus muiden konfliktien hallintamahdollisuuksien osalta jäänyt yritysmaailmassa vähäiseksi. Tähän alueeseen sijoittuu myös konfliktien stimulointi. Kuitenkaan ainoastaan tietämys konfliktien stimulointiteknikoista ei riitä niiden tehokkaan hyväksikäytön toteuttamiseksi, vaan yritysten tulee hyväksyä konfliktien olemassaolo yrityksissä ja esimiesasemissa olevien henkilöiden opittava tarvittaessa lisäämään yrityksessä olemassaolevia konflikteja.

---

<sup>70</sup> Lawrence & Lorsch, 1969

Konfliktien stimulointiin voidaan katsoa kuuluvan niiden tekijöiden manipulointi, joiden tiedetään varmasti aiheuttavan konflikteja organisaatiossa.<sup>71</sup> Konfliktien stimulointia voidaan lähestyä myös siten, että konfliktitilanteiden esiinnousta ei tarvittavia toimenpiteitä konfliktien vähentämiseksi tai ratkaisemiseksi tehdä vaan annetaan vallitsevan olotilan jatkua edelleen. Tämänlaatuista laiminlyöntiperiaatetta ei voi pitää järkevänä lähestymistapana konfliktien stimulointiin, sillä se kontrolloimattomuudessaan saattaa johtaa tilanteeseen, josta paluu muodostuu erittäin ongelmalliseksi tai mahdottomaksi. Tästä syystä onkin aiheellista suorittaa konfliktien stimulointitoimenpiteet kontrolloidusti manipuloimalla konflikteja aiheuttavia tekijöitä eli konfliktien lähteitä.

Myös Weinrauch ja Anderson ovat ottaneet kantaa toimintojen välisten konfliktien määrään. He toteavat, että kaikkia konflikteja ryhmien välillä on mahdotonta poistaa ja että pakolla toimeenpantu ratkaisu on tehoton tapa käsitellä konfliktitilanteita. Heidän mukaan ryhmien välillä tulee säilyttää tietty kontrolloitu konfliktitaso, joka voi luoda edellytyksiä positiivisille muutoksille yrityksessä. Resurssien uudelleenallokointi mahdollistuu, päätöksenteko saattaa aktivoitua, toimintojen tasapaino ja keskinäinen kontrolli paranee, uusien ideoiden lukumäärä lisääntyy ja esimiesten vastakkainasettelut vähenevät.<sup>72</sup>

Hallitsemattomat konfliktit saattavat johtaa tilanteisiin, joissa niiden hallinta tulee erittäin vaikeaksi niiden ongelmallisuudesta johtuen.<sup>73</sup>

---

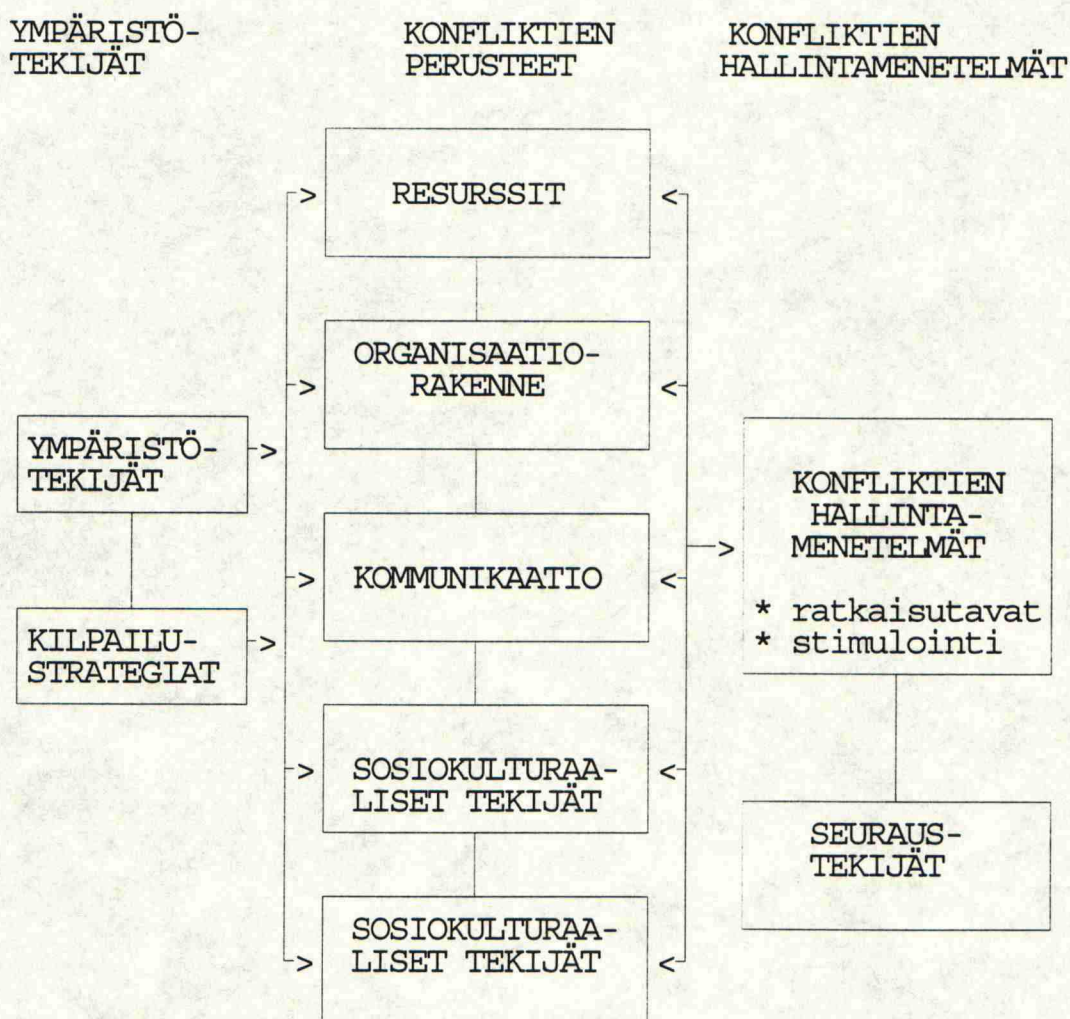
<sup>71</sup> Johns, 1988, s.454

<sup>72</sup> Weinrauch & Anderson, 1982, s.299

<sup>73</sup> Weinrauch & Anderson, 1982, s.299



#### 4.4 Viitekehysmalli



Kuva 3: Viitekehysmalli markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä ilmenevistä konflikteista kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä

Markkinoinnin ja tuotekehityksen välisten konfliktien viitekehysmalli, johon perustuen tutkielman teoreettinen tarkastelu perustuu, toimii ohjaavana tekijänä teemahaastattelulomakkeen laadinnassa ja empiiristen tutkimustulosten havainnoinnissa ja tulkinnessa.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 5.1 Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusten tutkimusmenetelmien valinnan perusteena tulee olla niiden soveltuminen tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden asettamiin vaatimuksiin. Tutkielman teoreettiseen analyysiin tutustumisen perusteella voidaan sanoa, että valtaosa tutkimuksista oli kvantitatiivisia i. positivistisia tutkimuksia. Kvantitatiivisten tutkimusten avulla pyrittiin kartoittamaan aineiston kattavia säännönmukaisuuksia koko aineistossa tai sen osissa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen lähestymistapaan kuuluu oleellisesti ilmiöiden selittäminen ja ennustaminen määrällisen tarkastelun avulla. Kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyviä tiedonhankintamenetelmiä ovat kokeelliset asetelmat, ulkopuoliset systemaattiset havainnoinnit ja strukturoidut kysely- ja haastattelumenetelmät.<sup>74</sup>

Kvalitatiivisen i. fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusmentelmän tavoitteena on pyrkimys ilmiöiden ymmärtämiseen ilmiöiden tai ilmiöryhmien tarkastelun kautta. Tutkijan pyrkimyksenä on päästä sisälle tutkittaviin ilmiöihin eikä tyytyä ainoastaan ilmiöiden pinnalliseen tarkasteluun.<sup>75</sup> Kvalitatiivisessa tutkimustavassa suositetaan osallistuvaa havainnointia, tutkittavaan toimintaan liittyvää kokonaisvaltaista osallistumista, syvähaastatteluja, case-study menetelmiä ja tutkittavien henkilökohtaisten dokumenttien analyyssejä.<sup>76</sup>

Tutkimusta voidaan pitää tieteellisenä silloin, kun se todella kertoo siitä, mistä se sanoo kertovansa. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eroavat toisistaan siinä, millä tavoilla niiden selitysvoima pyritään osoittamaan.

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tieteellinen selitysvoima pyritään osoittamaan matemaattisin keinoin. Kvalitatiivisessa tutkimusmentelmässä tutkijat pyrkivät osoitta-

---

<sup>74</sup> Hirsjärvi & Hurme, 1980, s. 15

<sup>75</sup> Hirsjärvi & Hurme, 1982, s. 15

<sup>76</sup> Uusitalo, 1991, s. 75-77



maan, että aineiston hankinnan aikana vallitsevat olosuhteet eivät kyseenalaista hankkimistavan tieteellisyyttä.<sup>77</sup>

### **Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän hyödyt ja haitat**

Tutkielman empiirisen osan tutkimusmentelmäksi valittiin case-study menetelmä, joka on kvalitatiivinen tutkimusmentelmä. Case- study soveltuu tutkimuksiin, joissa etsitään vastausta kysymyksiin miten ja miksi.<sup>78</sup> Yinin mukaan case- study voidaan määritellä muista mentelmistä poikkeavaksi tutkimusmenetelmäksi, koska se 1) tutkii olemassa olevaa ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä, 2) jossa ilmiön ja ympäristön suhteet eivät ole selkeästi määriteltävissä ja 3) jossa käytetään useita informaatiolähteitä ilmiön selvittämiseksi.

Case- study mentelmän etu on myös sen dynaamisuus ja soveltuvuus organisaatiotarkasteluun sekä mahdollisuus huomioida rajattomasti muuttujia että käsitellä eri tyyppistä lähdeaineistoa.<sup>79</sup> Case- study menetelmän haittoina voidaan pitää sitä, että tutkittavien tapausten vähäinen määrä johtaa tulosten laajemman yleistettävyyden ongelmallisuuteen. Koska case- study menetelmässä tutkimuksen tekijällä on tietojen hankinnassa ja tiedonkeruussa keskeinen rooli, menetelmälle on sille ominaista sen subjektiivisuus.

Tutkielmassa käsiteltiin kolmea erillistä casea I. tutkittavaa yritystä. Kun tutkimuksen kohteena on useampia caseja, keskeinen valinta on tehtävä sen suhteen tutkitaanko casejen välisiä eroja vai yhtäläisyyksiä.<sup>80</sup> Tutkielman tavoitteena oli tutkia markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiä eroja, jotka ilmenivät toimintojen välisinä konflikteina. Toisaalta tutkielmaa piti osittain lähestyä yhteistyönkin puolelta, joten tutkielmassa tarkasteltiin pääosin eroja, mutta myös jossakin määrin yhtäläisyyksienkin I. yhteistyön tarkastelu tuli erottomattomasti myös tarkastelun kohteeksi.

---

<sup>77</sup> Grönfors, 1982, s. 11

<sup>78</sup> Yin, 1989, s. 20-23

<sup>79</sup> Yin, 1989, s. 20

<sup>80</sup> Yin, 1989, s. 53

## 5.2 Case- analyysiä varten valittujen yritysten valinta

Case-analyysiin valittujen yritysten ensisijainen kriteeri oli, että ne toimivat kemianteollisuuden alalla. Suurempaa merkitystä ei ollut, mikä kemianteollisuuden toimiala erityisesti oli kyseessä, koska tutkielman tavoitteena ei ollut suorittaa toimeksiantotyötä milleen yritykselle tai kemianteollisuuden toimialalle yleisesti. Toisaalta tähän vaikutti myös se, että tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta laajemmalti suomalaisesta kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksistä. Toinen merkittävä kriteeri oli, että yrityksen toimipisteet tai merkittävät markkinointi- ja tuotekehitystoiminnot sijaitsivat pääkaupunkiseudulla Helsingin ympäristössä resurssikysymyksistä. Toisaalta tutkija asetti kriteeriksi sen, että yritysten tai sen emoyhtiön tuli olla merkittävän kokoinen suomalainen yritys, jotta voitiin olettaa, että niillä on kattavat markkinointi- ja tuotekehitystoiminnot käytössään.

Yritysten täytettyä nämä kriteerit otettiin yhteyttä satunnaisessa järjestyksessä kemianteollisuuden alan yrityksiin ja kolme ensimmäiseksi suostumuksensa antanutta yritystä valittiin teemahaastattelujen kohteiksi. Tutkielman suorittajalla ei ollut ollut aiempia kontakteja lähestettyihin tai valittuihin yrityksiin eikä myöskään muuhun kemialliseen teollisuuteen, joten ennakoasennetta toimialaa tai tutkittavia yrityksiä kohtaan ei ollut.

Tutkielman empiirinen osa suoritettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena suomalaisissa yrityksissä, jotka kaikki toimivat kemian teollisuuden alalla. Tutkittujen yritysten lukumäärä oli kolme. Kustakin yrityksestä haastateltiin esimiesasemassa toimivat henkilöt sekä markkinointi- että tuotekehitystoiminnoista.

Tutkittavien yritysten valinta ei noudattanut satunnaisotantaa vaan tutkija valitsi itse mielestään sopivimmat yritykset tutkimuksen kohteeksi. Tutkielman empiirisen osan yhteydessä tutkittavia yrityksiä ei mainita niiden varsinaisilla nimillään vaan niistä käytetään nimiä "tytäryritys", "konserniyritys" ja "perheyritys".



### **Esimerkkiyritys "Tytäryritys"**

"Tytäryritys" on erään suuren suomalaisen kemianteollisuuden yrityksen tytäryritys. Emoyritys omistusosuus tytäryrityksestä on 100 %. Tytäryritys on toiminut toimialallaan jo yli 100 vuoden ajan ja on toimialallaan kotimainen markkinajohtaja. Sen osuus kotimaan markkinoista on noin 50 %.

Tytäryrityksellä on kolme varsinaista tuoteryhmää, joita se myy sekä kotimaahan ja ulkomaille. Tytäryrityksellä on myös kattava oma tuotekehitysosasto, johon vuositasolla kohdistuva panostus oli noin 3 % liikevaihdosta eli noin 20 miljoonaa markkaa vuodessa. Kokonaisliikevaihto oli 722 miljoonaa markkaa vuodessa, josta viennin osuus on noin neljännes. Lisäksi yrityksellä on useita omia tytäryrityksiä ulkomailla. Tytäryritys työllisti 880 henkilöä.

Tytäryrityksellä oli oma tuotekehitysyksikkönsä, jossa yrityksen henkilöstöstä työskenteli noin 80 henkilöä. Markkinointitehtävissä oli noin 110 henkilöä.

### **Esimerkkiyritys "Konserniyritys"**

Konserniyritys on osa melko suurta suomalaista pääasiassa elintarvikealalla toimivaa konsernia. Konserniyritys itse toimii puhtaasti kemianteollisuuden alalla. Konserniyrityksellä ei Suomessa ole lainkaan kilpailijoita, mutta sen myymillä tuotteilla ei ole juurikaan kotimaassa kysyntää. Konserniyritys onkin pääasiallisesti kansainvälisille markkinoille suuntautunut yritys, jonka markkina-alueena on koko maailma. Konserniyritys on toimialansa johtava yritys maailmassa, jonka markkinaosuus on tällä hetkellä 70-80 % puitteissa.

Konserniyrityksen liikevaihto on vaihdellut viime vuosina voimakkaasti uudelleenjärjestelyjen ja yhtiöittämisten sekä toimintojen karsimisen kautta. Vuonna 1990 sen liikevaihto oli noin 45 miljoonaa markkaa vuodessa. Tuotekehityspanostuksen määrä liikevaihdosta on noin 5- 10 %. Yrityksessä työskentelee ainoastaan noin 15 henkilöä ja se onkin luonteeltaan pääasiassa markkinointiyhtiö. Yrityksellä on kuitenkin omaa tuotekehitystoimintaa sekä aktiivista vuorovaikutusta konsernin tuotekehitysyksikön kanssa, jolta konserniyritys ostaa tarvittaessa tuotekehityspalveluja.



## **Esimerkkiyritys "Perheyritys"**

Perheyritys perustaa toimintansa useille eri toimialoille, joista yksi on kemianteollisuus. Perheyrityksessä kukin toimiala toimii omana tulosityksikkönään. Perheyrityksen tulosityksiköt ovat käytännössä markkinointiosastoja, jotka ostavat tarvitsemansa tuotekehityspalvelut erilliseltä tuotekehitysosastoltaan.

Perheyrityksen kokonaisliikevaihto oli 435 miljoonaa markkaa ja koko yrityksen palveluksessa oli 416 henkilöä. Tutkittavan kemianteollisuuden yksikön palveluksessa markkinointiosastolla oli 18 henkilöä. Tuotekehityksessä työskenteli 6 - 7 henkilöä. Tutkitun kemianteollisuuden yksikön liikevaihtoa tytäryritys ei kertonut, ainoastaan koko tytäryrityksen liikevaihdon. Oma tuotekehityshenkilöstöä tytäryrityksellä ei ollut, vaan tytäryrityksessä tuotekehitystoiminto oli organisoitu keskitetysti ja se palveli kaikkia tytäryrityksen osastoja toimeksiantojen ja palvelujen oston muodossa. Osaston tuotekehityspanostuksen osuus liikevaihdosta oli noin 1,5 %.

### **5.3 Teema-analyysin laadinta**

Teemahaastattelu I. puolistrukturoitu haastattelu on menetelmä, jossa haastateltavalla on tiedossaan aina kulloinkin käsiteltävä aihealue, mutta kysymysten muotoa tai järjestystä ei ole ennalta määrätty.<sup>81</sup> Haastattelujen suorittajalle jäi täten mahdollisuus viedä haastattelut läpi haluamassaan järjestyksessä ilmiöiden kokonaisvaltaiseksi selvittämiseksi. Tutkijan vaikutusta vastausten tuottamaan informaatioon pyritään minimoimaan jättämällä kysymykset tarkasti vakioimatta.<sup>82</sup> Teemahaastattelu sopii käytettäväksi mm. silloin, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettavia seikkoja, muistamattomuuden arvellaan aiheuttavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan sellaisia ilmiöitä, joista ei olla päivittäin totuttu keskustelemaan.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Hirsjärvi & Hurme, 1988, s. 36

<sup>82</sup> Grönfors, 1982, s. 106

<sup>83</sup> Hirsjärvi & Hurme, 1988, s.35



Teema-analyysin ja haastattelulomakkeen laadinta perustui aihealueen teoreettiseen tarkasteluun ja kirjalliseen materiaaliin tutustumiseen sekä aiemmin suoritettuihin tutkimuksiin, jotka sivusivat käsiteltyä aihetta.

Teemahaastattelulomake laadittiin siten, että haastatteluihin käytettävä aika olisi noin kaksi tuntia haastattelua kohden. Kysymysten tarkoituksena oli toimia enemmän keskustelun ohjaajana kuin muodollisina kysymyksinä. Kysymykset pyrittiin laatimaan aihealueittain siten, että haastattelu alkaa ympäristötekijöiden kartoituksella, jonka jälkeen siirrytään yrityksissä käytettyihin kilpailustrategioihin. Tämän jälkeen siirryttiin markkinoinnin ja tuotekehityksen keskinäisiin riippuvuustekijöihin sekä tehtävien samankaltaisuuteen.

Organisaatiokysymyksissä kyseltiin yritysten yleistä organisaatiosta sekä markkinoinnin ja tuotekehityksen organisoinnista yrityksissä sekä organisoinnin vaikutuksia toimintoihin. Organisaatioon ja sen toimivuuteen läheisesti liittyvää valtaa ja vallankäyttöä tarkasteltiin haastatteluissa.

Kommunikaatio ja eri kommunikaatiotavat markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä seurasivat organisatorisia kysymyksiä, kuten myös erilaisten ryhmätyötilanteiden tarkastelu. Samoin yritysjohtajan suhtautumista markkinoinnin ja tuotekehityksen väliseen yhteistyöhön tarkasteltiin. Yritysjohtajan tarkastelun jälkeen tarkastellaan sosiokulttuurallisia eroja ja samankaltaisuuksia ja teemahaastattelulomake päättyy konfliktien ratkaisumenetelmiin syventymiseen ja niiden käyttöön erimielisyyksien ratkaisuisissa.

Haastattelujan tavoiteajaksi oltiin suunniteltu kahta tuntia haastattelua kohden. Kysymysten kokonaislukumäärä oli 56 ja se osottautui melko sopivaksi määräksi, koska haastattelujen kesto oli useimmissa tapauksissa reilut kaksi tuntia. Ainoastaan yksi haastattelu kesti alle kaksi tuntia, tunnin ja 40 minuuttia. Kestoltaan pisin kesti kaksi tuntia 45 minuuttia.

Teemahaastattelulomaketta ei ollut tarkoitus antaa haastateltaville ennen teemahaastattelun alkua vaan kaikkien kysymysten oli tarkoitus olla haastateltaville ennen näkemättömiä. Ainoastaan aihealue eli markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välinen yhteistyö paljastettiin haastateltaville etukäteen. Tavoitteena oli myös, että haastattelut tietyssä

yrityksessä suoritettiin samana päivänä ilman että haastateltavilla olisi ollut mahdollisuutta keskustella toistensa kanssa ennen haastatteluajankohtaa.

#### 5.4 Haastattelututkimuksen suorittaminen

Empiirinen tutkimus suoritettiin siten, että sopiviksi ajateltuihin yrityksiin otettiin puhelimitse yhteyttä. Oleellista oli kuitenkin, että yrityksissä oli oma markkinointi ja tuotekehitys. Tietoista päätöstä ei oltu tehty sen suhteen kumpaan osapuoleen - markkinointiin vai tuotekehitykseen - otetaan ensin yhteyttä. Toisen osapuolen suostuttua haastatteluun otettiin myös toiseen osapuoleen yhteyttä. Yrityksissä, joissa ensimmäiseen haastatteluun suostuttiin, suostuttiin kyseisissä yrityksissä toiseen haastatteluun välittömästi, kun aiempi sitoutuminen organisaation toisesta funktiosta oli jo saavutettu.

Haastateltavien kanssa sovittiin tarkat haastatteluajankohdat ja varmennettiin ne siten, että aikataulut haastattelun alkamisajankohtien kuten myös haastattelujen keston suhteen olivat teemahaastatteluun sopivat ja riittävät.

Haastatteluajankohdat sovittiin siten, että kyseessäolleista markkinointi- ja tuotekehityshenkilöstöstä haastateltiin yksi henkilö saman haastattelupäivän aikana. Haastattelut sovittiin suoritettaviksi siten, että kun yksi haastattelu loppui, toinen alkoi välittömästi tämän jälkeen. Näinollen haastateltaville ei jäänyt mahdollisuutta keskinäiseen keskusteluun aihealueesta tai esitettävistä kysymyksistä. Yhdessä yrityksessä jouduttiin kuitenkin tilanteeseen, jossa haastattelu päättyi myöhään iltapäivällä ja seurava päästiin aloittamaan aikaisin seuraavana aamuna.

Haastateltaville ei annettu myöskään mahdollisuutta tutustua teemahaastattelulomakkeeseen tai sen tarkkaan sisältöön etukäteen, ainoastaan haastattelun ja tutkielman aihealue eli markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen yhteistyö ilmoitettiin. Haittana voidaan pitää sitä, että yrityksissä haastateltavat eivät voineet paneutua aihealueeseen ennakoivalmisteluissaan syvällisemmin, mutta aihealueen herkkyydestä johtuen katsottiin parhaaksi, että haastateltavat eivät voineet muodostaa ennakoasennetta tai lähestymistapaa etukäteen.



Teemahaastattelujen tavoitekestoksi suunniteltiin noin kahta tuntia. Teemahaastattelulomakkeella oli kysymyksiä 56 kappaletta. Tavoiteaika toteutui hyvin, sillä vain yksi haastattelu alitti tavoiteajan kestäen yhden tunnin ja 40 minuuttia. Kestoltaan pisin haastattelu kesti kaksi tuntia ja 45 minuuttia. Neljä muuta haastattelua kestivät kukin runsaat kaksi tuntia. Teemahaastattelussa pyrittiin noudattamaan haastattelulomakkeen asiajärjestystä, mutta koska haastateltavilla ei ollut etukäteistietoa lomakkeen sisällöstä, haastattelujärjestys vaihteli jossakin määrin suunnitellusta. Tämä oli jossakin määrin odotettavaa ja sen vuoksi voitiin todeta, että haastattelutilanne ei ollut muodostunut kovinkaan muodolliseksi, koska muutokset ja vaihtelut olivat mahdollisia ja niitä tapahtui haastatteluformaattiin. Osaltaan kysymysten käsittelyjärjestykseen varmasti vaikutti myös haastateltavien omat intressialueet.

Haastattelut suoritettiin siten, että haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan, jotta haastattelujen sisältö saataisiin kokonaisuudessaan rekisteröityä ja tarpeen vaatiessa tarkastettua jälkikäteen. Tämä vapautti tutkielman tekijän muistinpanojen kirjaamiselta ja mahdollisti täysipainoisen paneutumisen teemahaastattelun toteuttamiseen. Nauhurin käyttöä ei perusteltu haastateltaville ja haastateltavat eivät kyseenalaistaneet tai kyselleet nauhurin käytöstä haastattelun alussa tai sen aikana lainkaan, joten voidaan olettaa, että haastateltavat eivät kokeneet jännitystä tai epävarmuutta nauhurin käytön suhteen. Suoritettujen haastattelujen jälkeen haastattelut purettiin paperille. Haastattelujen sisällön analyysi voitiin tämän jälkeen aloittaa ja suorittaa niistä johdettavat johtopäätökset ja empiirisen aineiston tulkinta.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisten tutkimusten mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla, joiden päämääränä on tarkastella tutkimusten luotettavuutta ja soveltuvuutta. Validiteetti rakoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaan mitata. Reliabiliteetti vastaavasti kuvaa mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

### Tutkimuksen validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän validiteetin arvionti on todettu olevan melko ongelmallista. Kvalitatiivisen tutkimuksen suorittajan on itse arvioitava tutkimuksen validiteetti, kuten myös raportoida kaikki ne tekijät, jotka saattavat vaikuttaa ulkopuolisen suorittamaan tutkimuksen itsenäiseen arviontiin.<sup>84</sup>

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla mitataan teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden loogista suhdetta. Tarkastelun kohteena voidaan pitää käsitteitä, tehtyjä johtopäätöksiä ja esitettyjä hypoteesejä. Sisäinen validiteetti kuvaa tutkimuksen suorittajan tieteenalansa hallintaa.<sup>85</sup> Tässä tutkielmassa pyrittiin sisäisen validiteetin vaatimusten täyttämiseen perehtymällä aihealueesta julkaistuun kirjallisuuteen ja laajaan valimkoimaan artikkeleita, jotka mahdollisimman kattavasti sisällöllisesti ja terminologisesti käsittelivät aihealuetta.

Teemahaastattelussa teemaluettelon ja teemaluettelossa käytettyjen kysymysten kyky tavoittaa halutut merkitykset on otettava huomioon.<sup>86</sup> Tämän johdosta eri teema-alueita pyrittiin kartoittamaan useilla kysymyksillä sekä myös siten, että haastateltavia pyydettiin perustelemaan esittämiään kantojaan, jotta terminologinen ja sisällöllinen yksiselitteisyys voitiin turvata.

---

<sup>84</sup> Grönfors, 1982, s. 173 ja 178

<sup>85</sup> Grönfors, 1982, s. 174

<sup>86</sup> Hirsjärvi & Hurme, 1988, s. 129



Ulkoinen validiteetti mittaa teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen tutkimusaineiston suhdetta. Haastattelututkimuksissa ulkoisen validiteetin saavuttamisen edellytyksenä on, että haastateltavat antavat totuudenmukaista tietoa haastattelutilanteessa.<sup>87</sup> Ulkoinen validiteetti pyrittiin kattamaan tutkielmassa siten, että sekä tuotekehitys- että markkinointitoiminnosta haastateltiin toiminnassa aktiivisesti mukana olleet, esimiesasemissa toimivat henkilöt kussakin kolmessa tutkitussa yrityksessä. Haastateltavilla ei ollut mahdollisuuksia suunnitella vastauksiaan haastattelujen peräkkäisyydestä sekä eksaktien kysymysten ennakkoilmoituksen puutteesta johtuen.

### **Tutkimuksen reliabiliteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan kerätyn aineiston pysyvyyttä.<sup>88</sup> Haastattelututkimuksella kerätty aineisto on sisällöltään reliabiliteetin vaatimukset täyttävää, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia.<sup>89</sup> Mittaustuloksiin virhearviointeja aiheuttavat tekijät laskevat tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteetin tasoa voidaan pyrkiä nostamaan mm. selventämällä kysymyksiä ja ohjeita, yhtenäistämällä ja vähentämällä virkeiden määrää.<sup>90</sup>

Teemahaastattelulomakkeella esitettyjä ei tarvinnut juuri selittää haastateltaville. Yksi haastateltava jätti yhden kysymysryhmän vastaamatta vedoten siihen, ettei tiedä mitä olisi voinut vastata vaikka terminologisesti ja tehtäväkuvaltaan henkilön olisi ollut kykenevä vastauksen antamiseen. Muissa haastatteluissa kaikkiin kysymyksiin vastattiin kokonaisuudessaan.

Tutkielman kaikki haastattelut suoritti tutkija itse kokonaisuudessaan. Näin haastattelijasta johtuvien satunnaisvaihtelujen määrä voitiin minimoida. Haastattelut suoritettiin noin kahden viikon sisällä ja se myös vähensi ajan myötä mahdollisesti aiheutumaa vaihtelua tutkielman suorittamisessa. Haastateltavia oltiin pyydetty varaamaan riittävästi aikaa haastattelujen läpivientiin. Haastateltavista oli viisi kiinnostuneita haastattelun

---

<sup>87</sup> Grönfors, 1982, s. 174

<sup>88</sup> Grönfors, 1982, s. 174

<sup>89</sup> Yin, 1982, s. 45

<sup>90</sup> Grönfors, 1982, s. 175

antamisesta. Yksi tuotekehittäjä antoi ymmärtää, että hänellä ei juuri vaihtoehtoa haastattelun suhteen annettu. Kaikki haastateltavat kuitenkin suostuivat haastattelujen kokonaisvaltaiseen läpivientiin eikä haastatteluja jätetty kesken. Tässä mielessä haastattelujen voidaan katsoa olevan onnistuneita. Ainoastaan kahdessa haastattelussa kuudesta koettiin haastattelun keskeytyksiä, jotka aiheutuivat joko alaisten käynneistä haastattelutiloissa tai puhelinsoitoista. Haastattelut suoritettiin erillisissä huoneissa, joihin ulkopuolisilla ei juuri ollut mahdollisuuksia ennakkovaroitusta antamatta tulla. Voidaankin todeta, että haastattelutilat mahdollistivat haastateltavien syvällisen paneutumisen aihepiiriin ja haastatteluun.

Tutkimuksen reliabiliteettin voidaan pitää riittävän korkeana ja tältä osin tutkielmaa riittävän luotettavana.



## 6. EMPIIRISTEN TULOSTEN ANALYSOINTI

### 6.1 Ulkoiset ympäristötekijät

Ulkoiset ympäristötekijät jaettiin haastatteluissa makrotasoon, toimialatasoon ja lähiympäristötasoon.

#### Makrotason ympäristötekijät

Koska tutkituista yrityksistä kaksi toimi merkittäväällä tavalla vientisektorilla (toinen vei jopa 95 % tuotteistaan) ja kolmaskin - vaikka pääasiassa kotimarkkinoilla - oli raaka-aineiden ja päämiestensä kautta ulkomaisiin yrityksiin yhteydessä, niin suhdanne- ja valuuttakurssikehitys olivat kaikille yrityksille merkityksellisiä. Ero markkinoinnin ja tuotekehityksen kohdalla ilmeni suhdannekehityksen puolella siten, että tuotekehitysprojektien pitkäjänteisyydestä johtuen saattaa projekti elää suhdanteiden yli ilman että se vaikuttaisi lainkaan projektin etenemiseen. Markkinointitoimintoon suhdannekehitys kuten valuuttakurssikehitys vaikutti haastateltujen mukaan nopeasti kustannusten ja hintatason kautta.

Tuote- ja tuotantoteknologian kehitys oli tutkituille yrityksille tärkeää. Omia tuotteita ja tuotantoteknologiaa pidettiin omien alojen kärkenä ja että ne ovat oleellisia osia kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja vahvistamisessa.

Kyseen ollessa kemian teollisuudessa toimivista yrityksistä, on tuoteturvallisuus ja ympäristöarvot tärkeitä ja usein toimintaa ohjaavia tekijöitä. Tuoteturvallisuus usein ohjaa tuotekehitystä, jos tietyt tuoteturvallisuusvaatimukset on säädetty laeiksi. Tuoteturvallisuus luo tuotekehityspuolelle epävarmuutta muuttuvien säännösten ja eri maiden asettamien, toisistaan poikkeavien säädösten johdosta. Toiveena olikin, että toimialoille saataisiin yhdenmukaiset standardit, joka mahdollistaisi tuotekehitystoiminnan tehostamisen ja kustannussäästöjä yrityksille. Julkisen vallan toimenpiteet kilpailurajoitukseensa eivät olennaisesti vaikuttaneet tutkittavien yritysten toimintaan. Ainoastaan tullit ja tulliluontoiset maksut koettiin jossain määrin rajoittaviksi tekijöiksi, mutta todettiin, että niiden merkitys on vähäinen.

## Toimialatason ympäristötekijät

Yritysten toimialatasolla kilpailun ja kilpailijoiden kehitys ja koko toimialan kysynnän ja teknologian kehitys olivat keskeisiä tekijöitä. Kaikille yrityksille oli yhteistä, että todellisten, voimakkaiden kilpailijoiden lukumäärä oli suhteellisen pieni. Osaltaan yritysten asennetta selittää se, että kaikilla yrityksillä oli alallaan merkittävä asema ja kaikkia kilpailijoita ei pidetty aktiivisena uhkana, vaikka niiden olemassaolo tiedostettiin ja niiden toimintaa seurattiin. Merkitykseltään keskeisiä ja suuria kilpailijoita yritykset ilmoittivat olevan kahdesta neljään yritystä.

Tutkituista yrityksistä kaksi kokivat olevansa elinkaarivaiheeltaan kypsässä vaiheessa ja ainoastaan yksi koki olevansa elinkaareltaan selvästi kasvuvaiheessa. Kypsässä vaiheessa olevien yritysten tilannetta kuvasi se, että ne toimivat perinteisillä teknokemian aloilla ja toimialojen kehittymistä stimuloi pikemmin tuoteuudistusten ja tuoteturvallisuus- sekä ympäristöarvojen vaikutus kuin täysin uudet innovaatiot. Alat olivat kokeneet voimakkaan innovaatiotasonsa jo aiemmin ja uusia, mullistavia innovaatiota ei koettu olevan näköpiirissä. Kasvuvaiheessa oleva yritys vastaavasti etsi edelleen uusia sovelluksia ja mahdollisuuksia ja pyrki samalla myös lisensioimalla myymään tuotantoteknologiaansa eteenpäin. Kilpailijat eivät käyttäneet täysin samaa teknologiaa vaan teknologiaa, joka poikkesi suomalaisyrityksen kehittämästä, mutta jonka lopputulos oli kuitenkin sama. Kilpailijoiden teknologiat olivat vieläkin uudempia kuin suomalaisyrityksen ja niiden koettiin olevan vielä esittelyvaiheessa.

Kypsissä toimialojensa elinkaarivaiheissa olevilla yrityksillä oli siitä huolimatta runsaasti tuotteita ja tuoteryhmiä, joiden elinkaaret olivat kasvuvaiheessa, joskin oli paljon myös jo kypsässä vaiheessa olevia tuoteryhmiä, joiden elinkaarta yritykset pyrkivät jatkamaan uudistusinnovaatioilla. Vanhimmat tuotteet olivat jopa vuosikymmeniä vanhoja. Tuotteiden elinkaaria pyrittiin pidentämään ja tuotteita uudistamaan tuoteuudistusten ja tuotemodifikaatioiden lisäksi voimakkaan markkinointipanostuksen avulla. Yritysten tärkeimmiksi kilpailukeinoiksi mainittiinkin laatu, palvelu, kustannustehokkuus ja asiantuntemus. Yritykset kokivat olevansa myös hintajohtajia ja ulkomaiset tuotteet, jotka laadullisesti olivat heikompia, mutta hinnaltaan halvempia olivat uhkia joissakin tuoteryhmissä.



## Lähiympäristötason ympäristötekijät

Yritysten lähiympäristötasolla toimintaan merkittävästi vaikuttavia tekijöitä olivat kilpailija- ja asiakassuhteet, jakelutiesuhteet sekä tuotantoprosessin kehitys.

Yritykset tiedostivat aktiivisesti, että lähiympäristötekijöillä oli merkittävä vaikutus yrityksen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Jakelutieverkostot oltiin kussakin yrityksessä pyritty luomaan siten, että se mahdollistaa tuotteiden saatavuuden parhaalla markkinoiden mahdollistamalla tavalla. Kaksi yrityksistä käytti voimakkaasti keskusliikekanavia, jotka todettiin kattaviksi, mutta toisaalta jäykiksi ja päätöksentekoprosessiltaan hitaiksi. Yhden yrityksen valintana oli agenttiverkosto, joka koettiin joustavaksi ja mahdollisuuksiltaan nopeasti muutettavaksi. Tällä tavoin yritys pyrki ylläpitämään asiakaspalvelun tason korkeana.

Jakelukanavasta riippumatta oli kaikille yrityksille asiakkaiden palvelutason ylläpitäminen ja edelleen parantaminen keskeinen tehtäväalue. Asiakaslähtöisyyttä pyrittiin hoitamaan koulutuksen, tuotetestausten, tarkan ja oikean informaation antamisen, henkilökohtaisten kontaktien ja asiakastarpeiden seurannan avulla. Yritykset olivat havainneet kovenevan kilpailun vaatimukset ja erityisesti uusien tuotteiden kohdalla painotettiin asiakkaiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen voimistumista ja aktivoitumista.

Omia tuotantoprosessejaan yrityksistä kaksi piti alansa maailmanlaajuisena huippuna, yksi yritys totesi, että tuotantoprosessi ei ole riittävän tehokas ja kilpailukykyinen. Kilpailukyvyn puutteesta tuotantoteknologian puolella kärsinyt yritys tosin totesi, että päämarkkinoiden ollessa Suomessa ja markkinoiden ollessa suhteellisen pienet ja erikoiset, ei tuotantoteknologian ja suurtuotannon edellytysten välttämättä tarvitse maailman parhaat ollakaan. Yritys tosin oli tehostamassa tuotantoprosessiaan erityisen kokonaisvaltaisen kehitysprojektin voimin.

Yritykset, jotka kokivat olevansa alansa kärjessä olivat itse kehittäneet omat prosessinsa erilaisiksi kuin kilpailijoilla. Hyvällä tuotantoteknologialla ja valmistustekniikalla yritykset olivat saavuttaneet korkean laatutason tuotteilleen ja markkinajohtaja-aseman toimialoiltaan, mutta suurimpana uhkakuvana olivat kilpailijoiden suuremmat resurssit kehittää uusia prosesseja ja tekniikoita. Eräänä kilpailukeinona kilpailijoiden suurempia resursseja



vastaan pidettiin painopisteen siirtämistä jossakin määrin tuotekehityksen tehostamisesta tuotantoprosessin tehostamiseen.

## 6.2 Sisäiset ympäristötekijät

Ulkoisten ympäristötekijöiden lisäksi yrityksen toimintaan vaikuttaa sen valitsema kilpailustrategia, organisaatorakenne, riippuvuus resursseista ja yritysjohton toimenpiteet. Nämä tekijät on luettu sisäisiin ympäristötekijöihin.

### Kilpailustrategiat

Yritysten valitsemiin ja käyttämiin kilpailustrategioihin, jotka poikkesivat toisistaan, olivat väistämättä vaikuttaneet tekijät, kuten yrityksen ikä, markkinoiden kypsyys ja kehitysaste sekä olemassaoleva markkina-asema ja koko yrityksen toiminnan laajuus.

Haastattelututkimuksessa tiedusteltiin markkinoinnin ja tuotekehityksen mielipiteitä erilaisien strategiavaihtoehtojen suhteen siitä, mikä on heidän näkemyksensä yrityksen kilpailustrategiasta. Mielenkiintoinen havainto oli se, että vaikka eri yritykset tunnustivat toisistaan erilaisia kilpailustrategioita, oli yritysten sisällä - siis markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä - yhtenevä ja samansuuntainen käsitys yrityksen kilpailustrategiasta.

Kun yrityksiä tarkastellaan Walkerin ja Ruekertin strategiavaihtoehtojen mukaisesti eli etsijästrategian, alhaisin kustannuksin toimivan puolustajastrategian ja differoituneen puolustajastrategian mukaan voitiin todeta, että kaksi yritystä kolmesta olivat piirteiltään ja tunnusmerkeiltään lähellä teoreettisia vaihtoehtoja. Vastaavasti kolmas yritys vaikutti olevan jossain määrin irrallinen ja vapaasti "elävä" kokonaisuus, jonka strategiavaihtoehto ja -suunta ei ollut yhtä selvä kuin kahden muun, mutta kuitenkin kategorioitavissa.

Yksi yrityksistä täytti Walkerin ja Ruekertin etsijästrategian tunnusmerkit melko hyvin. Yritys toimi uusilla markkinoilla, jotka se oli melko pitkälle itse luonut oman tuotekehityksensä - siis uusien tuotteiden - avulla. Kilpailijat olivat vasta tulossa markkinoille korvaavien tuotteiden avulla. Yrityksen toiminnan lähtökohtana oli voimakas asiakaslähteisyyys ja -suuntautuneisuus ja tuotekehitystä ohjattiin muuttuvien asiakastarpeiden



suuntaisesti. Yrityksessä ei ollut muodollisia toimintaohjeita tai - sääntöjä ja se mahdollisti voimakkaan dynaamisen toiminnan. Yritys olikin paljon markkinointiorganisaatio tuotekehitystoiminnolla varustettuna.

Etsijästrategiaa noudattanut yritys oli voimakkaassa kasvuvaiheessa, kuten oli kyse myös siis sen toimimalla markkina-alueella. Yrityksellä oli kahdentyyppistä tuotekehitystä: oman organisaation tekemää, joka toimi kivuttomasti sekä emoyhtiön tutkimuskeskuksesta ostettuja palveluja. Yrityksen ja tutkimuskeskuksen välillä ilmeni voimakkaita konflikteja ja ristiriitoja.

Toinen yritys vastaavasti täytti differoituneen puolustajan tunnuspiirteet. Yritys oli jo pitkään toiminut omalla liiketoiminta-alueellaan, joka kokonaisuudessaan oli jo kypsässä vaiheessa. Yritys oli liiketoiminta-alueellaan markkinajohtaja kotimarkkinallaan ja osa tuotannosta myytiin myös vientiin.

Yrityksen toiminnan keskeinen lähtökohta oli asiakaslähtöisyys ja tuotteiden korkealaa-tuisuus. Olemalla teknologisesti myös alan johtavia yrityksiä jopa maailmanlaajuisesti ja omaamalla voimakkaan tuotekehitystoiminnon ja tehokkaan tuotannon, yrityksen tavoitteena oli suurtuotannon etuja hyödyntämällä olla alansa kustannusjohtaja samalla kuitenkin pyrkien olemaan myös alan hintajohtaja. Yritys oli panostanut voimakkaasti erilaisiin asiakaspalvelutoimintoihin ja sen tavoitteena olikin reagoida mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti asiakkaiden tarpeisiin. Kyseisen yrityksen markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä havaittiin pienin määrä konfliktitilanteita tai aiheita konfliktien syntymiseen.

Vastaavasti kolmannessa yrityksessä ei tunnustettu mitään kilpailustrategiaa erityisesti omaan yritykseen sopivaksi. Siinä oli kuitenkin runsaasti piirteitä differoituneesta puolustajasta, joka ilmeni yrityksen vakaan markkina-aseman ylläpitämisenä vakaan tuotevalikoiman avulla. Yritys ei pyrkinyt kohdentumaan lainkaan niche-alueille vaan se pyrki markkinoiden valta-alueille.

Yritys ei pyrkinyt ainoastaan seuraamaan markkinoita vaan pyrki aktiivisesti lukemaan niitä ja vastaamaan markkinoilla syntyviin tarpeisiin mahdollisuuksien mukaan ensimmäisenä. Yrityksellä oli myös voimakasta tuotekehitystoimintaa, joka kuitenkin oli melko konservatiivista ja voimakkaisiin, täysin uusiin innovaatioprojekteihin ei ryhdytty. Yritys pyrkikin pääasiassa ylläpitämään vahvaa markkina-asemaansa. Yrityksessä oli useita konfliktitilanteita mahdollistavia tekijöitä, jotka olivat sekä asia- että henkilötasolla. Yrityksessä ei ollut virallisia toimintaohjeita tai -sääntöjä, mutta vaikutti, että epävirallisesti oli muodolliset ohjeet kuitenkin olemassa. Rajojen ylittäminen oli vaikeaa.

### **Organisaatorakenne**

Markkinoinnin ja tuotekehityksen välisen vuorovaikutuksen toimivuuteen toimintaedellysten luomisen suhteen luo organisaatorakenne. Yrityksissä oltiin paneuduttu organisaatorakennekysymykseen ja sitä oltiin viime aikoina kahdessa yrityksestä kolmesta muutettu joustavammaksi.

Organisaatioita oltiin purettu siten, että jäykkiä ja muodollisia rakenteita oltiin pyritty poistamaan ja luomaan edellytykset välittömämpään vuorovaikutukseen. Organisaatorakenteiden avulla pyrittiin heijastamaan markkinoiden tarpeita ja markkinoiden tarpeet pakottivat yritykset joustavuushakuisiksi organisaatiokysymyksessä.

Organisaatiouudistusten avulla pyrittiin selkeyttämään vastuualueita sekä vähentämään kapasiteettipulaa ja kapasiteetin epävarmuuksia, siis vähentämään kilpailua resursseista eri toimintojen välillä.

Vaikka yrityksissä oltiin panostettu organisaatio-ongelmien ratkaisuun, ei vastauksia fyysisen etäisyyden aiheuttamiin ongelmiin markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä oltu pyritty aktiivisesti ratkaisemaan. Markkinoinnin kannalta fyysinen etäisyys oli ongelmallinen erityisesti sen vuoksi, että tuotekehitysprojektien seuraaminen ja kontrolloiminen oli vaikeaa, sananvalta ei välttämättä ole riittävän suuri, kustannusten seuranta vaikeutuu ja henkilökysymyksissä erilleenajautuminen on todennäköisempää, koska henkilökohtaiset kontaktit ovat etäisyyden avulla minimoitu. Fyysisen etäisyyden ongelmaa käsitellään myös kommunikaatioalueella erillisenä alueena.



Vaikka fyysinen etäisyys olikin ongelma, organisaatioissa pyrittiin voimakkaasti hyödyntämään pienryhmätyöskentelyä, jonka avulla samalla pyrittiin lähentämään markkinointia ja tuotekehitystä toisiinsa. Sekä markkinointi että tuotekehitys kokivat pienryhmät positiiviseksi organisaation kehityssuunnaksi.

Pienryhmissä vuorovaikutuksen todettiin olevan aktiivisempaa, asioiden eteneminen nopeampaa ja yhteydenotot olivat pienryhmätyöskentelynsä ulkopuolella helpottuneet ja selkeytyneet. Ryhmät työskentelivät melko itsenäisesti, mutta ryhmät olivat kuitenkin markkinoinnin valvomia kuten projektit olivat myös yleiselläkin tasolla.

Ongelmia ryhmätyötilanteissa pääasiassa saattoivat aiheuttaa liiallinen - erityisesti markkinointipuolen - dominointi, jolloin ideat ja uudet ajatukset tapetaan nopeasti. Syynä ideoiden tappamiseen koettiin olevan urautumisen työssä ja sokeutumisen uusille ideoille sekä ajan myötä muodollistuneet toimintatavat.

Ryhmätyöskentelyssä ryhmän koon oltua 3 - 6 henkilöä todettiin, että tällöin ryhmälle mahdollistettiin onnistumisen edellytykset. Kun ryhmä paisui noin 10 henkilöön todettiin, että tuottava ja asioita eteenpäin vievä keskustelu katosi ja negatiivinen ilmapiiri tuli esiin. Samoin ryhmän koon kasvu toi esiin byrokraattiset toimintatavat ja muodollisemmat toimintaohjeet.

Organisaation toimintaan ja markkinoinnin ja tuotekehityksen vuorovaikutukseen vaikuttaa myös vastaavien toimintojen organisointi. Tutkimuksessa ilmeni, että toimintojen organisoinnissa oli merkittäviä eroja. Kun kysyttiin, miten olette organisoineet markkinoinnin ja tuotekehityksen yrityksessänne, vastasivat kaikki haastateltavat, että markkinointi on organisoitu yrityksessä itsenäisenä osastona. Tuotekehityksen organisoinnissa oli haastattelujen mukaan jonkin verran eriäviä mielipiteitä, mutta valtaosin vastattiin, että tuotekehitys oli organisoitu keskitetysti koko organisaatiossa. Vastauksia havainnollistaa seuraava taulukko:

Taulukko 1: Markkinoinnin ja tuotekehityksen organisointi tutkituissa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä (n= markkinointi/tuotekehitys)

	Markk.	TK
1. Itsenäinen osasto	3/3	-/1
2. Toisen osaston alatoiminto	-/-	1/1
3. Keskitetysti organisaatiossa	-/-	3/1
4. Organisoitu tytäryritykseen	-/-	-/-
5. Muu, mikä	-/-	-/1

Yksi tuotekehityksen vastaus, että tuotekehitys on organisoitu jollakin muulla tavalla tarkoitti, että haastateltu koki, että tuotekehitys on markkinoinnin yhteydessä. Mielipide perustui siihen, että yrityksessä tehtiin tuotekehitystä pienemmässä mittakaavassa todellakin markkinoinnin yhteydessä, mutta paljon myös keskitetysti koko yrityksen puitteissa. Merkittävää on kuitenkin, että markkinoinnin organisoinnista yrityksissä olivat molemmat toiminnot yksimielisiä. Vastaavasti tuotekehityksen organisoinnissa markkinointi oli siis melko yksimielisesti sitä mieltä, että kaikissa yrityksissä tuotekehitys oli organisoitu keskitetysti.

Tuotekehitys koki oman tilanteensa monimutkaisemmaksi kuin markkinointi sen näki. Tuotekehityksen mielipiteet siitä, miten se oli organisoitu, poikkesi voimakkaasti markkinoinnin näkemyksistä. Ainoastaan vaihtoehto, jossa ehdotettiin tuotekehityksen organisointia tytäryritykseen jäi ilman kommentteja.

### **Resurssiriippuvuus**

Riippuvuus resursseista ja resurssien jako eri organisaation toimintojen välille yrityksessä on kenties yksi tärkeimmistä organisaation toimintaa säätelevistä tekijöistä. Ja samalla yksi vaikeimmista.

Tutkitut yritykset suhtautuivat resurssien jakoon pääosin yhteisymmärryksessä. Markkinointi tai tuotekehitys ei suoraan kysyttäessä resurssiriippuvuudesta ja resurssien jaosta maininnut sen aiheuttavan ristiriitatilanteita. Vaikka suoranaisesti resursseista ei puhuttu ristiriitoja aiheuttavana tekijänä, resurssiriippuvuus markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä oli voimakas.



Rahoitus aiheutti välitöntä resurssiriippuvuutta. Rahoitus tosin oli riippuvainen molemmille osapuolille paljolti yritysjohdosta ja sen kohdentamista varoista. Perustana oli kuitenkin kaupallinen menestys markkinoilla ja ilmeni, että menestys markkinoilla mahdollisti lisääntyneitä rahoitusresurssien käyttömahdollisuuksia.

Resurssien kohdennus oli myös paljolti markkinariippuvaista. Kolmesta yrityksestä kahdella tutkimuspalvelut ostettiin tuotekehitykseltä, jolloin markkinoinnilla oli pääosin valta ja vastuu tuotekehityspanoksen kohdentamisesta oleellisiin projekteihin, joiden mittarina oli menestys markkinoilla ja myyntikelpoisuus.

Markkinoinnin voimakas vaikutus tuotekehityksen toimintaan aiheutti lyhytjänteistä, markkinoita palvelevaa tutkimusta. Perustutkimusta ei ollut juurikaan mahdollista suorittaa ja se oli aiheuttanut tilanteen, jossa tuotekehitys oli sisäistänyt tilanteen siten, että heidän odotettiin kehittävän halpoja ja hyviä tuotteita. Tämän tavoitteen he torjuivat yleisesti ottaen kuitenkin realiteetteihin vedoten: sellaista tuotetta ei olekaan, joka olisi vain halpa ja hyvä.

Haastattelujen perusteella onkin mielenkiintoista, että sekä markkinointi että tuotekehitys siis totesivat, että resurssikysymykset eivät aiheuta ristiriitoja eikä kilpailua, mutta samojen asioiden tullessa esiin muissa yhteyksissä - markkinointi ohjaa tuotekehitystä, vastaava valta tai markkinasidonnaisuus - oli ristiriitatilannemahdollisuudet ilmeiset. Voidaankin siis todeta, että resurssiriippuvuus ja resurssien kohdentaminen ja niihin liittyvä päätöksenteko ovat potentiaalisia ristiriitatilanteiden aiheuttajia. Asian perusteluna, miksi resurssikysymyksiä ei myöskään koettu ristiriitatilanteita aiheuttaviksi saattoi olla, että markkinoinnin hallitsevuuteen oltiin totuttu ja sitä ei itsessään pidetty enää ongelmallisena tilanteen peruslähtökohtana.

## **Yritysjohdon suhtautuminen**

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös yritysjohdon suhtautumista markkinoinnin ja tuotekehityksen välisiin suhteisiin. Aihealueina olivat suhtautuminen riskienottoon, suunnittelun aikajänne ja tavoiteasetanta, palkkiojärjestelmät sekä kommunikaatiovalmiuksien ylläpito. Lisäksi tiedusteltiin, millainen yritysjohdon vaikutus ja suhtautuminen yleisesti ottaen oli.

Selkeästi voimakkaimpana havaintona yritysjohdon suhtautumisesta markkinoinnin ja tuotekehityksen välisiin suhteisiin oli, että yritysjohto ei haastateltavien mukaan juuri lainkaan puuttunut osapuolten väliseen toimintaan. Suhteiden ylläpito ja kehittäminen olikin markkinoinnin ja tuotekehityksen välinen asia. Eräs tuotekehittäjä oli mieltänyt yritysjohdon osallistumattomuuden oman työnsä kannalta seuraavasti:

**"Yritysjohto ei puutu lainkaan asioihin, mutta voisi se silti osoittaa vähän mielenkiintoa tuotekehitykseen."**

Yritysjohdon toiminta koettiin ongelmalliseksi, koska sen aktiivisuus tai pikemmin toiminnan näkyvyys ei ollut aina esillä. Yritysjohto teki kuitenkin haastateltavien mukaan sekä markkinointiin että tuotekehitykseen pidemmän aikavälin sekä markkinointi- että tuotekehitysstrategioita. Erityisesti tämä näkyi vaikutuksena markkinoinnin puolella, koska markkinointi itse oli todennut tekevänsä useasti budjettikauden eli yhden vuoden mittaisia suunnitelmia.

Kaikissa kolmessa yrityksessä oli palkkiojärjestelmät työntekijöille. Ne olivat jaettu koko yritystä koskeviksi sekä tulosityksiköiden omiin palkkiojärjestelmiin. Markkinoinnin palkkiojärjestelmät olivat helpompia mitata myynnin tai myyntikatteen mukaan, tuotekehityksen menestyksen mittaaminen vastaavasti ei ollut yhtä suoraviivaista. Eräänä ratkaisuna käytettiin keksintöpalkkiosysteemiä.

Yritysjohdolla oli myös pyrkimys vaikuttaa organisaation toimintaan ja toimivuuteen organisaatiomuutosten avulla, joka oltiin tehty kahdessa yrityksessä kolmesta lähiaikoina. Tämän katsottiin omalta osaltaan vaikuttavan yhteistyöhön kannustamiseen osapuolten



välillä ja ilmeisesti sillä oli vaikutuksensa kommunikaatiovalmiuksien ylläpitoon. Muilta osin yritysjohton ei juuri katsottu kannustavan markkinointia ja tuotekehitystä yhteistyöhön aktiivisesti eikä sen koettu juurikaan ylläpitävän kommunikaatiovalmiuksiaan muuten paitsi mahdollistamalla nopeamman ja selkeämmän kommunikaation panostamalla tietotekniikan hyväksikäyttöön yrityksissä.

Suurimmaksi ongelmaksi yritysjohton toiminnassa koettiin se, että se ei kannustanut yksiköitä riskienottoon, pikemminkin sen tavoitteena oli pitää uudet projektit pieninä ja riskitasoltaan vaatimattomina. Riskien ottoon oli luonnollisesti mahdollisuudet, mutta yritysjohton viestittävä varovaisuuden ilmapiiri aiheutti sen, että markkinoinnissa eikä tuotekehityksessä uskallettu omin voimin ilman yritysjohton suoraa tukea riskitasoltaan korkeisiin projekteihin ryhtyä. Eräs tuotekehittäjä totesi, että tuotekehitys sisältää aina riskin, jota ei aina tahdota hyväksyä markkinoinnissa. Tuotekehitysprojektit olivat muodostuneetkin konservatiivisiksi ja varman päälle toimimiseksi. Tuotekehittäjä tiivistä riskienottovalmiuden puuttumisen seuraavasti:

**"Ideoiden tappamiseen on tottunut. Epäonnistumiset haudataan jonnekin. Ja kun ei ota riskejä, ei voi epäonnistuaakaan."**

Vaikutti siis siltä, että organisaatioiden oltua paljolti markkinointisuuntautuneita, oli tuotekehitys jossakin määrin turhautunut siitä, että se ei ollut saanut riittävästi mahdollisuuksia toteuttaa ideoitaan ja se voitiin helposti kohdistaa yritysjohton välittömän tuen puuttumiseen tuotekehitykselle. Voidaankin todeta, että vaikka markkinointi ja tuotekehitys molemmat kokivat, että yritysjohto ei riittävästi osallistu eri tasoilla toimintaan, on sen vaikutus kuitenkin koko ajan esillä ja samalla myös kontrolloimassa markkinointia ja tuotekehitystä, joka sen tehtäviin ilmeisesti myös kuuluukin.

### 6.3 Transaktiot

Markkinoinnin ja tuotekehityksen välisiin transaktioihin tai virtoihin voidaan lukea työvirrat, resurssivirrat sekä markkinoinnin ja tuotekehityksen suunnitteluun kuuluva aikajänne ja tavoitteet.

#### Työvirrat

Työvirtojen suhteen markkinointi ja tuotekehitys olivat selväpiirteisiä johtuen toimintojen erilaisuudesta ja toimintojen menestyksellisen hoitamisen vaatimista erityisosaamisesta. Sekä markkinointi että tuotekehitys hoitivat omat alueensa itsenäisesti ja toisen osapuolen tehtävien suorittamiseen ei koettu olevan suuria edellytyksiä. Erityisesti tämä ilmeni markkinoinnin puolelta siten, että markkinointitoiminnossa toimivilla ei ollut koulutus- ja kokemuspohjansa perusteella mahdollisuutta hallita tuotekehitystoiminnon edellyttämiä teknisiä ja kemiallisia erityisalueita. Tuotekehityksen esteenä markkinoinnin suuntaan voitiin pitää persoonallisuus- ja mielipide-eroja kuin markkinoinnin monimutkaisuutta sinänsä.

Yhtymäkohdat löytyivät ryhmä- ja projektityöskentelyssä sekä erilaisten kampanjoiden suunnittelussa uuden tuotteen tai tuoteuudistusten lanseerauksessa. Toimintojen yhtymäkohdista ja niiden aikaansaamia vuorovaikutustilanteita on käsitelty erillisinä, mutta voidaan todeta, että työvirtojen ja työtehtävien kohdatessa ja niiden lukumäärän lisääntyessä erimielisyyksien ja konfliktien määrä ja niille altistumisen lisääntyi. Erimielisyys- ja konfliktitilanteet ilmenivät mm. osapuolten kommunikaatiossa ja asenteissa ja halussa toisen osapuolen ymmärtämiseen.

#### Resurssivirrat

Resurssivirroissa keskeisessä merkityksessä oli raharesurssin jako ja sen allokointi markkinoinnille ja tuotekehitykselle. Molemmat osapuolet totesivat, että raharesurssin allokointi suoritetaan yritysjohton toimesta ja kohdennetaan budjettien muodossa tarveharkinnan mukaan. Resurssien jako perustui pitkälti markkinoilla menestymiseen ja markkinoinnin tarpeisiin, ja kuten edellä on jo todettu, tämä johtaa siihen, että resurssien allokointi rahakysymyksessä oli markkinoinnin ohjaamaa ja välillisesti



hallitsemaa. Seurauksena markkinaohjautuvasta resurssien allokoinnista oli, että tuotekehitysprojektien toteuttaminen perustui markkinoilla suhteellisen nopeasti investoinnin sijoituksen takaisinmaksuun ja pidempiaikainen perustutkimus ei ollut tuotekehityksen mielestä riittävää.

### **Suunnittelun aikajänne ja tavoitteet**

Markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä oli selkeästi havaittavissa ero suhtautumisessa aikaan ja suunnitelmien aikajänteeseen.

Markkinoinnin ja tuotekehityksen peruslähtökohdat ovat jokseenkin erilaiset. Markkinointi toimii nopeasti muuttuvilla ja vaihtelevilla ulkoisilla kilpailuareenoilla kun taas tuotekehityksen pääasiallisena tavoitteena on luoda markkinoinnille menestymisen edellytyksiä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Markkinoinnin suunnittelun aikajänne usein havaittiin olevan budjettikauden mittainen, jos lukuun ei huomioida yritysjohton laatimia strategisia pitkän aikavälin markkinointitavoitteita.

Tuotekehitys vastaavasti pyrki toimimaan vähintään kahden, mutta jopa 5 - 10 vuoden suunnitelmien pohjalta. Vastuu näinkin selvästi toisistaan eroavien suunnitteluajakausien yhteensovittamisessa on oltava yritysjohtolla siten, että sekä strategiset markkinointitavoitteet pitkälle aikavälille laadittuina ovat yhdenmukaiset tuotekehitystavoitteiden kanssa.

Suunnittelussaan ja aikatauluissaan markkinointi koettiin kiireiseksi ja konkreettisia ongelmia ratkaistavaksi haluavaksi. Markkinoinnilla ei koettu olevan pitkän aikavälin suunnittelu kovinkaan selvää sen suhteen, mitä muutoksia mm. teknologiassa oli alalle mahdollisesti tulossa. Markkinointi koki, että markkinoinnin aikataulut pitivät paremmin paikkansa kuin tuotekehityksen ja markkinoinnin on selvitettävä tuotekehitykselle onko markkinoillepääsy vai tuotteen kehittäminen tuotekehityksen ensisijainen prioriteetti.

Vastaavasti tuotekehityksellä olivat ominaista siis jo aiemmin mainitut pidemmät aikataulut projekteissa. Muita aikaorientaatioon liittyviä tekijöitä olivat testaukseen ja varmistuksiin liittyvä ajantarve, päätöksenteossa kiireen välttely, aikatauluissa pysymättömyys ja tuotekehityksen aiheuttamat suuret kustannukset.

Aikatauluissa pysymättömyys oli markkinoinnin mielestä ongelmallisia tilanteita aiheuttava tekijä. Syitä, joiden vuoksi tuotekehitys sanoi jäävänsä aikatauluissa jälkeen olivat resurssipula, aikapula, muut projektit, tärkeämmät prioriteetit, lisärahan tarve ja lisähenkilöstön tarve. Markkinoinnin näkökulmasta ongelmakenttä oli niin laaja, että omat mahdollisuudet vaikuttaa tuotekehityksen toimintaa olivat melko vähäiset. Joissakin tapauksissa ratkaisuna kuitenkin oli tuotekehityspalvelujen osto oman organisaation ja yrityksen ulkopuolelta.

Aikataulukysymys sai aikaan epäluuloisuutta osapuolten välille. Tuotekehityksen mielestä markkinoinnilla oli jatkuvasti liian kiire saada tuote ulos ennen kuin tuotekehitys oli mielestään saanut kaikki tarpeelliset tuotetestit valmiiksi. Markkinoinnin näkökulma oli siis päinvastainen, tuotekehitys halusi kehittää tuotteita loputtomiin ja ei se ei markkinoinnin mielestä ymmärtänyt sitä, milloin tuote on lanseerauskelppoinen. Yritysjohdonkin koettiin olevan enemmän markkinointisuuntautunut ja markkinoinnille olikin syntynyt mielikuva, että tuotekehitys on kustannuskohde, jonka tuottavuus ei ole siihen panostettuja resursseja vastaava. Onkin siis ilmeistä, että aikataulukysymys ja sen aiheuttamat asenne- ja kommunikaatio-ongelmat olivat merkittäviä ristiriitatilanteiden aiheuttajia.



## **6.4 Kommunikaatio**

### **6.4.1 Kommunikaation määrä**

Kommunikaation määrä jaettiin kahteen erilliseen alueeseen. Ensinnäkin kommunikaation määrään selvästi vaikutti se, kumpi osapuoli haki kommunikaatiokontaktia ja toiseksi se, millaisia kommunikaatiotapoja käytettiin ja kuinka usein tietty kommunikaatiotapa tuli valituksi.

### **Kommunikaatioaloite**

Markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliseen kommunikointiin liittyy oleellisesti kommunikaatioaloite ja se, kumpi osapuoli on aktiivisemmin kontaktihakuinen toiseen osapuoleen nähden.

Tutkituissa yrityksissä ei tullut yllätyksiä sinänsä kommunikaatioaloitekysymyksessä, koska yleiskommentit olivat niin, että markkinointi ottaa useammin yhteyttä tuotekehitystoimintoon. Luonnollisesti kommunikaatioaloite saattoi tulla kummalta osapuolelta tahansa, mutta johtuen markkinoinnin impulsiivisuudesta ja nopeammasta reagoinnista muutoksiin markkinoilla.

Markkinoinnin yhteydenotot ovat usein pieniä asioita, joita kuitenkin on runsaasti. Tällaisia saattavat olla projektin eteneminen, tuotevertailut kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin, ehdotukset erilaisista teknisistä vaihtoehdoista tuoteratkaisuissa, siis paljolti asiakaspalaute- ja tuoteasiasidonnaisissa kysymyksissä.

Vastaavasti tuotekehityksen ehkä lukumääräisesti harvemmat kommunikaatioaloitteet riippuvat paljolti käynnissäolevien projektien kehitysvaiheesta. Samoin tuotekehitys ei suosi lukuisissa pienissä asioissa kommunikointia jatkuvasti vaan suosivat enemmänkin suurempia ja valmiimpia informaatiokokonaisuuksia.

## Kommunikaatiotavat

Markkinoinnin ja tuotekehityksen välisen kommunikaation toinen osa on ne tavat, joilla toiminnot kommunikoivat toistensa kanssa. Markkinoinnilta ja tuotekehitykseltä kysyttiin, kuinka usein ne ovat kommunikoineet keskenään viimeisen kuuden kuukauden aikana kirjallisesti, henkilökohtaisin tapaamisin, ryhmäkokouksin tai joillakin muilla tavoin. Tulokset olivat seuraavat:

Taulukko 2: Markkinointi- ja tuotekehitystointojen keskinäinen kommunikointi viimeisen kuuden kuukauden aikana tutkituissa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä (n = markkinointi/tuotekehitys)

	A	B	C	D	E
a) kirjeet, raportit, kirjalliset muistiot	-/-	1/-	-/2	2/2	-/-
b) henkilökohtaiset tapaamiset	-/-	-/-	1/1	2/1	1/1
c) ryhmä- tai komitea-kokoukset	-/-	2/3	1/-	-/-	-/-
d) muut tavat, mitkä	-/-	-/-	-/-	1/1	1/1

A = ei kertaakaan

B = yhden kerran kahdessa kuukaudessa

C = yhden kerran kuukaudessa

D = viikottain

E = useamman kerran viikossa

Muihin kommunikaatiotapoihin mainittiin kuuluvan puhelinkeskustelut sekä yritysten käytössä olleet sähköpostin käyttömahdollisuudet. Yhdessä haastatelluista yrityksistä muihin tapoihin ei otettu lainkaan kantaa.

Voidaan sanoa melko odotetusti, että markkinoinnin ja tuotekehityksen välisessä kommunikaatiossa henkilökohtaiset tapaamiset ja puhelinkeskustelut ovat useimmin käytetyt kommunikaatiomuodot toimintojen välillä. Henkilökohtaisia tapaamisia oli kahdessa yrityksessä vähintään viikottain, mutta yksi yritys, jossa markkinointi ja



tuotekehitys olivat fyysisesti selvästi toisistaan erossa, oli henkilökohtaisia tapaamisia vain noin kerran kuukaudessa. Puhelin- ja sähköpostikontakteja otettiin molemmin puolin useamman kerran viikossa.

Kirjalliset muistiot, raportit tai kirjeet olivat kommunikaatiomuotoina käytössä viikottain markkinoinnin suunnalta tuotekehitykseen ja kuukausittain tuotekehityksestä markkinoinnin suuntaan. Tämä havainto tukee sitä havaintoa, että markkinointi on jossakin määrin aktiivisempi kontaktinhaussaan tuotekehityksen suuntaan, vaikkakin aiemmin todettiin, että markkinointi toimii useasti ilman kirjallista dokumentaatiota kommunikaatiossaan.

Ryhmä- tai komiteakokousten frekvenssi oli siis vähäisin. Kokouksia pidettiin noin kerran kahdessa kuukaudessa tai kerran kuukaudessa.

#### **6.4.2 Kommunikaation ongelmallisuus**

Kommunikaatioon markkinoinnin ja tuotekehityksen välille oleellisesti liittyy kommunikaation ongelmallisuus. Kommunikaation ongelmallisuuteen voidaan sisällyttää kommunikaation käsitteellisten erojen aiheuttamat ongelmat ja sitä kautta ajatusten läpisaanti toiselle osapuolelle ja ymmärretyksi tuleminen.

#### **Ymmärrettävyys**

Käsitteelliset ja terminologiset erot johtavat paljon persoonallisuustekijöihin ja koulutustaustaan. Markkinointi kommunikoi epävirallisemmin ja vapaammin kun taas tuotekehityksen kommunikaatiotavat ovat muodollisempia ja tarkempia.

Kuten persoonallisuustekijöissäkin, on kommunikaation laadussa siis huomattavia eroja. Markkinoinnin tuottamaa informaatiota luonnehdittiin useilla eri tavoilla. Kuvaavimpia olivat luonnehdinnat, joissa mainittiin markkinoinnin informaation olevan muodoltaan lyhyttä ja impulsiivista, pelkistetympää, harvemmin paperilla ja kvantifioimatonta. Markkinoinnin informaatio voisi olla myös analyyttisempää. Tuotekehittäjä:

**"Aina siitä ei tiedä, mistä siinä on kysymys. Se voi olla aivan toinen tuote mistä puhutaan."**

Vastaavasti tuotekehityksen tuottamaa informaatiota luonnehdittiin detaljitasolla liikkuvaksi, perustelluksi, yksityiskohtaiseksi ja tarkaksi. Tuotekehityksen reagointia kuvattiin hitaaksi, mutta maaliin osuvaksi. Ongelman tuotekehityksen informaatio aiheuttaa markkinoinnille siinä, että sen suora käyttökelpoisuus markkinoinnin tarpeisiin on vaikeaa.

Markkinointi saa tuotekehityksestä paljon informaatiota, jota ei voi selittämättä kääntää markkinoinnin tarpeisiin ja välittömiksi viesteiksi asiakkaille. Kuilu voi johtua erilaisista lähtökohdista, vaikka molempien osapuolten tavoitteet tulisivat olla samat. Ongelman ratkaisuun totesi markkinointipäällikkö:

**"Tarvitaan fiksu TK-mies, että markkinointimies ymmärtää."**

Osittain varmasti tämän vuoksi tuotekehityksen tulisi suunnata markkinoinnille suunnattuja yhteenvetoja tutkimustuloksista, eikä välttämättä yrittää informaatiotulvan avulla hukuttaa markkinointia teknisin yksityiskohdin. Vastaavasti markkinoilla olisi edellytyksiä omalta osaltaan selkeyttää omia kommunikaatiotapojaan osittain muodollisemmaksi ja antaa selkeitä vastauksia tuotekehityksen kysymyksiin, jos se vain on mahdollista.

### **Kommunikaatiokontaktin saaminen**

Markkinoinnin ja tuotekehityksen välisessä kommunikaatiossa kommunikaatiokontaktin saavuttaminen on osa kommunikaation vaikeutta.

Kommunikaatiokontaktin saavuttamisen voidaan katsoa koostuvan fyysisestä etäisyydestä, osittain ymmärrettävyydestä ja yhteisistä työskentelymahdollisuuksista kuten esimerkiksi ryhmätyötilanteista.



Tutkituissa yrityksissä kommunikaatiokontaktin saavuttamisen vaikeuteen keskeisesti vaikuttanut tekijä oli fyysinen etäisyys. Fyysisen etäisyyden kasvaessa ja kommunikaatiokontaktin saavuttamisen vaikeutuessa ja voimakkaasti muodollistuessa oli havaittavissa, että ristiriitapotentiaali kasvoi selkeästi.

Fyysinen etäisyys ei vaikuttanut sinänsä olevan ristiriitatilanteiden varsinainen syy vaan se pikemmin toimi katalysaattorina jo olemassaoleville eroavaisuuksille asenteissa, koulutuksessa, tavoitteiden asetannassa sekä tavoissa tavoitteidensa saavuttamiseen.

Konkreettisesti fyysinen etäisyys aiheutti ongelmia toisen osapuolen mielipiteiden ja terminologian ymmärtämisessä ja oikeiden henkilöiden tavoitettavuudessa. Terminologista kuilua on käsitelty empiirisessä osassa erillisenä kokonaisuutena. Ongelmat kasvoivat mitä kauempana markkinointi- ja tuotekehitystoiminnot toisistaan olivat. Yrityksessä, jossa toiminnot olivat fyysisesti lähimpänä toisiaan (samassa rakennuksessa) ei kyseisiä ongelmia juurikaan ilmennyt.

Kahdessa kolmesta haastatellusta yrityksestä markkinointi- ja tuotekehitystoiminnot olivat fyysisesti kaukana toisistaan ja täten ongelmallinen tilanne kyseisille organisaatioille. Ristiriitatilanteita pyrittiin vähentämään ryhmätoiminnalla, joiden yhtenä tavoitteena oli henkilökohtaisten eroavaisuuksien vähentäminen ja suhteiden toimivuuden parantaminen. Ryhmätilanteissa koettiin myös se, että kontakti on parempi ja reagointi asioihin nopeampaa poikkeaviin mielipiteisiin face-to-face - tilanteissa. Ryhmätyötilanteissa koettiin, että vastuu on molemmilla osapuolilla eikä vain toisen vastuulla.

Fyysisen etäisyyden johdosta markkinointi- ja tuotekehitystoiminnot kokivat, että etäisyys aiheuttaa vieraantumista toisesta osapuolesta ja syntyy asenne, jossa "ne ovat siellä, me olemme täällä". Tilannetta voisi luonnehtia siten, että osapuolet olivat jossakin määrin epäluuloisia toisen tavoitteista ja siten vaikeuttivat organisaation tehokasta toimintaa.

Oli siis havaittavaa, että kommunikaation ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle fyysinen etäisyys oli heikentävä tekijä. Etäisyys aiheutti asioiden kasautumista ja ratkaisemattomien asioiden pöydälle jäämistä ja sen vaikutus organisaation toimivuudelle oli koettava negatiivisena. Fyysinen etäisyys aiheutti kommunikaatio- ja ongelmanrat-

kaisumahdollisuuksien tippumisen ja potentiaalisten ristiriitatilanteiden kasaantumisen.

Yrityksissä fyysisen etäisyyden ongelma oli tiedostettu, mutta asian muuttamisen ei koettu olevan mahdollista tai tarpeellista. Voidaankin siis olettaa, että fyysisen etäisyyden aiheuttamat organisatoriset ristiriitatilanteet eivät juurikaan olleet vaikuttaneet organisaatioiden tuloksellisuuteen eikä täten fyysisen etäisyyden johdosta aiheutuvaa ristiriitojen ennakointia ja hallintaa koettu tarpeelliseksi.

## **6.5 Koordinaatio**

### **Säännöt ja toimintamallit**

Markkinoinnin ja tuotekehityksen välisessä vuorovaikutuksessa sääntöjen ja toimintamallien tarve poikkesi osapuolten välillä. Oli havaittavissa, että markkinointi halusi vähemmän muodollisia toimintamalleja ja samalla mahdollisimman vähän toimintaa muodollisesti rajoittavia sääntöjä. Tuotekehityksen tarpeet ilmenivät siten, että he toivoivat selkeämpiä ja kontrolloidumpia kommunikaatio- ja vuorovaikutusmuotoja.

Tuotekehitys koki markkinoinnin informaation, kuten edellä on todettu, epätarkaksi ja informaatioarvotaan vaatimattomaksi. Markkinoinnin tuottaman informaation dokumentointi oli tuotekehityksen mielestä myös puutteellista. Tuotekehityksen toiveena olikin, että markkinoinnin ja tuotekehityksen välistä vuorovaikutusta standardoitaisiin ainakin osittain, jonka perusteella tuotekehitys saisi varmemmin ja luotettavammin markkinoinnin tuottaman informaation omien tarpeidensa mukaisina ja siten aiheuttaisi vähemmän epäselvyyksiä ja epätietoisuutta.

Markkinointi vastaavasti koki toimivansa markkinoiden mukaisesti, jolloin liiallinen toimintojen standardisointi ja muodollistaminen vaikeuttaisi nopean reagoinnin markkinoinnin tarpeisiin ja siten heikentäisi toimintamahdollisuuksia. Markkinointi tosin ymmärsi tuotekehityksen standardisoinnin tarpeen ja perusteet sen takana, mutta oli sitä mieltä, että standardisointi tuo liikaa jäykkyyttä eikä sen takia ole hyväksyttävissä.



Markkinointi ja tuotekehitys pyrkivät käsittelemään standardoimiskysymystä osittain aktiivisen ryhmätyöskentelyn avulla. Suuntaus yrityksissä oli, että ryhmien kokoa tietoisesti pienennettiin. Ryhmien koon pienentämisen tavoitteena oli, että toimintojen välille mahdollistetaan aktiivisempi vuorovaikutus, nopeampi tulosten aikaansaanti, yhteydenottojen helpottuminen ja selkiytyminen sekä itsenäinen työskentely.

Ryhmien koko liikkui kolmen ja kuuden henkilön välillä riippuen yrityksestä ja käynnissäolevasta projektista. Asiantuntijoiden käyttö oli myös yleistä. Ryhmien koontuminen tapahtui tarpeen mukaan, jotta liiallinen säännöllisyys ei olisi byrokraatisoinut pienryhmien toimintaa.

Yritykset olivat suuntautuneet melko yksiselitteisesti pienryhmien käyttöön, koska aiemmin pääasiassa käytetyt suuret ryhmät eivät tuottaneet odotettuja tuloksia. Ongelmalliseksi suuremmat ryhmäkokoukset tekivät ryhmien koko itsessään ja ryhmän toiminnan raskaus. Mainittiin myös, että suurryhmissä keskustelu ei ollut relevanttia ja ideat tapettiin helposti. Ideointia ei suurryhmissä kannustettu ja ilmapiiriin negatiiviseen muodostumiseen oli erään tuotekehittäjän mukaan kaksi syytä: ryhmän koko ja ryhmän jäsenten liian pieni vaihtuvuus, jolloin toimintatavat urautuvat.

### **Vaikutusvalta**

Markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen vuorovaikutuksessa valtaa ja vallankäyttöä käytettiin osapuolten välillä melko aktiivisena työkaluna, vaikkakin asiaa ei suoranaisesti haluttu myöntää.

Valtaa pyrittiin erityisesti käyttämään markkinoinnista tuotekehityksen suuntaan. Tämä saattoi paljolti johtua siitä, että tutkitut yritykset olivat markkinointivetoisia ja päätöksenteon perusteena eivät niinkään olleet tekniset innovaatiot tai uudet ratkaisumahdollisuudet vaan asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet.

Markkinointitoiminnon vallankäyttö ilmeni useimmin tilanteissa, joissa osapuolet olivat ryhmätyö- tai kokoustilanteissa ja päätöksiä tehtiin tutkimuksen suuntaamisesta ja siten myös resurssien kohdentamisesta eri projekteihin. Voitiin olettaa, että kun markkinointitoiminto kantoi kokonaisvastuun projektin lopullisesta onnistumisesta, tällöin se oli



myös asemassa, jossa resurssien kohdentamis- ja priorisointipäätöksissä sillä oli suurempi päätösvalta. Markkinointitoiminnon havaittiin siis päättävän, mihin projekteihin tuotekehityksen resursseja pääosin panostetaan.

Vallankäyttö ilmetessä olevan markkinointipainotteista, sen tuloksena vallan havaittiin keskittävän ja byrokratisoivan toimintoja. Markkinoinnin valtaa voitiinkin pitää muodollisena valtana, jonka avulla se dominoi tuotekehitystoimintoa. Markkinointitoiminnon päätöksenteossa tuotekehitys koettiin suoraksi investoinniksi, jolla on välitön taloudellinen vastuu tekemästään kehitystyöstä. Markkinatilannemuutokset kuitenkin heijastuivat voimakkaasti tuotekehityksen projekteihin ja se ei aina mahdollistanut pitkän tähtäimen suunnittelutyötä tuotekehityksessä.

Vaikka markkinointitoiminto aktiivisesti käytti muodollista valtaa tuotekehitykseen, oli myös tuotekehityksellä runsaasti vallankäyttömahdollisuuksia. Koska kyseessä olivat tekniset tuotekehitysprojektit, ei markkinointitoiminnon tieto- ja taitotasoa mahdollistanut projektien läpivientiä. Tuotekehitystoiminto käytti tällöin voimakasta asiantuntijavaltaa markkinointitoiminnon suuntaan. Markkinoinnilla ei ollut juuri mahdollisuuksia vaikuttaa teknisellä osa-alueella päätöksentekoon ja tällöin tuotekehitys mahdollisti välillisen asiantuntijavallan käytön itselleen.

Markkinointitoiminto ymmärsikin sen, että tuotekehitys tekee projektit parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta projektien lähtökohtina olivat kuitenkin olleet markkinoinnin tehtävädelegointi ja tuotekehityksen esitutkimus ja sitä seuraava ehdotus markkinoinnin asettamaan tavoitteeseen pääsemiseksi. Projektin valmistuttua markkinointi yleisesti teki päätöksen, onko projektin tuloksena syntynyt tuote lanseerauskelpoinen vai onko se hylättävä.

Koska tuotekehityksellä oli ilmeinen valta asiantuntemuksensa kautta, mielenkiintoisen lisän se tuo valtakeskustelun vastuukysymyksen, sen kyseenalaistamisen kuten myös vastuun vaihtelun kautta. Markkinoinnilla oli ilmeinen tarve pitää jäykästi kokonaisvastuu itsellään koko projektin ajan, mutta teknisen kehitysvaiheen aikana markkinoinnin kyvyt tai tietotaito ei luonnollisestikaan ollut kuitenkaan riittävällä tasolla kokonaisvaltaiseen vallan keskittymiseen.



Yleisesti vallankäytöstä markkinointi- ja tuotekehitys-toimintojen välillä voitiin sanoa, että markkinointi käytti näkyvämpää ja myös lopullisempaa valtaa tuotekehityksen suuntaan, mutta oli myös paljon tuotekehityksestä itsestään kiinni kuinka hyvin he kykenivät tai halusivat myydä omat ajatuksensa ja näkemyksensä markkinoinnille käyttämänsä asiantuntijavallan kautta.

## **Persoonallisuustekijät**

### **"Kuvastamme osittain sitä aluetta, jossa työskentelemme."**

Markkinointi- ja tuotekehitystoiminnoissa toimivilla henkilöillä oli havaittavissa useita koulutukseen, käyttäytymiseen ja persoonaan liittyviä eroja. Joitakin persooniin liittyviä tekijöitä kutsutaan myös stereotypioksi.

Perusero markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välillä oli koulutuksen luomat lähtökohdat. Markkinointitoiminnossa toimivien koulutus pohja oli kaupallinen ja tuotekehitystoiminnossa tekninen. Se ei sinänsä ollut yllätys, mutta se, että toimintojen ero oli huomattava koulutuksen tasossa.

Markkinointitoiminnossa koulutus pohja oli vaihteleva. Osalla oli ylempi korkeakoulututkinto, mutta useiden koulupohja oli opisto- ja työnantajakurssitukseen pohjautuvaa. Tuotekehitystoiminnossa kategorisesti oltiin suoritettu ylempi korkeakoulututkinto.

Tuotekehitystoiminnossa oli havaittavissa, että osittain koulutuserot aiheuttivat vaikeuksia samaistua laajemmin markkinointiin ja siten se saattoi aiheuttaa kommunikatio-ongelmia ja stereotypoiden syntymisiä.

Osittain varmasti myös tämän vuoksi tutkituista kolmesta yrityksestä kahdella oli markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä ns. "tulkki", joka oli teknisen pohjakoulutuksen saanut henkilö ja kykenevä yhdistämään erot toimintojen välillä.

Vaikka toimintojen välillä oli huomattava koulutuksellinen ero, sen perusta oli haastattelututkimuksen perusteella persoonallisuustekijöissä. Markkinointi- ja tuotekehitystoiminnot olivat samaa mieltä siitä, että markkinointitoimintoihin hakeutuvat ovat

impulsiivisia, nopeammalla tempolla toimivia, nopeasti mielenmuutoksia tekeviä ja varmoja, joskus ohi suunsa ja vastoin parempaa tietoa esiintyviä. Tuotekehityksessä vastaavat kuvaukset eivät olleet niinkään toivottavia, ja heitä kuvastavia määritelmiä olivatkin tutkiva, ajatteleva, harkitseva, koulutusta arvostava ja teknisesti orientoitunut.

Eroavuudet olivat siis melko suuria. Sen johdosta sekä markkinointi- että tuotekehitystoimintoihin oli valikoitunut tehtäviin sopivampaa ainesta. Valikoitumista ja sen perustana olevaa erilaisuutta markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä kuvasi eräs tuotekehittäjä seuraavasti:

**"Jos tapoja joutuu muuttamaan tai sopeuttamaan niin se aiheuttaa asennoitumisongelmia."**

Edelleen erojen ollessa merkittäviä, aiheuttavat ne ristiriitatilanteita aikataulukysymyksissä. Tutkija haluaisi kehittää tuotetta pidemmälle, markkinoija viedä sen markkinoille. Tutkija vakuuttaa, että tuote ei ole valmis, markkinoija, että se on jo liiankin valmis. Tuotekehitys ilmaisikin asiaan aiheutuvan ristiriidan niin, että markkinointi ajattelee, että tuotekehityksessä ei tule koskaan mitään riittävän nopeasti tai että se puhuu aivan erilaista kieltä, jota ei voi ymmärtää. Samoin, että tuotekehitys tekee asioita vain koska ne ovat mukavia ja kiinnostavia. Tai että tuotekehitys ei tiedä mitä se puhuu, koska se ei anna aikataulutakuita markkinoinnille projektin valmistumisesta.

Vastaavasti tuotekehitys luonnehti markkinointia siten, että se puhuu ohi suun, lupaa asiakkaille liikaa ja vääristelee tietoja. Markkinointi koettiin hankalaksi haihattelijaksi, tuoteasioissa asiantuntemattomaksi, syy- ja seuraussuhteita tuntemattomaksi ja pintaliittäjäksi.

Persoonallisuus- ja käyttäytymiseroja ollessa niinkin runsaasti kuin haastatteluissa ilmeni, luovat ne mahdollisia ristiriitatilannemahdollisuuksia toimintojen välillä käytävässä kommunikaatiossa ja organisaation sisäisessä toiminnassa. Kommunikaatioasioita käsitellään kuitenkin erillisenä kokonaisuutena osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa.



## 6.6 Konfliktien hallintamenetelmät

### Konfliktien ratkaisumenetelmät

Tutkituissa yrityksissä oltiin suhteellisen yksimielisiä siitä, mitä konfliktien ratkaisumenetelmää yrityksissä ensisijaisesti käytettiin.

Sekä markkinointi- että tuotekehitystoiminnossa konfliktien avoin kohtaaminen todettiin olemassaolevaksi tavaksi hoitaa organisaatiossa ilmenevät erimielisyydet. Tämän kannan ilmaisivat kaikki haastateltavat, kun muina vaihtoehtoina kysymykseen

"Mitä konfliktien ratkaisutapaa yrityksessänne käytetään ?" olivat välttely, peittely ja korkeampaan auktoriteettiin turvautuminen.

Kysymystä laajennettaessa sisältämään kysymyksen kuinka usein välttelyä, peittelyä, avointa kohtaamista ja korkeampaan auktoriteettiin turvautumista käytettiin, tuli tutkimuksessa esiin lievää poikkeamaa aikaisempaan yksimielisyyteen.

Taulukko 3: Konfliktien ratkaisumenetelmien käyttö markkinoinnin ja tuotekehityksen valilla tutkituissa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä viimeisen kuuden kuukauden aikana (n = markkinointi/tuotekehitys)

	A	B	C	D	E
Välttely	2/1	1/2	-/-	-/-	-/-
Peittely	2/-	1/2	-/1	-/-	-/-
Avoin kohtaaminen	-/-	-/-	-/-	1/3	2/-
Auktoriteetti	2/2	1/1	-/-	-/-	-/-

A = Ei koskaan

B = Harvoin

C = Ajoittain

D = Usein

E = Erittäin usein

Vaikka konfliktien kohtaaminen avoimesti on siis taulukossakin selvästi suosituin, saa konfliktien peittely erityisesti tuotekehitystoiminnossa huomiota niin, että konfliktien peittelyä käytetään harvoin tai ajoittain. Muut vaihtoehdot ovat skaalalla ei koskaan - harvoin, joten niiden merkitys on melko vähäinen.

Huomioitavaa on kuitenkin, että tutkittaessa kuinka usein kysyttyjä konfliktien ratkaisutapoja käytettiin ilmeni ylläolevan taulukon mukaisesti, että markkinointitoiminnossa toimivat henkilöt ilmaisivat ääri vaihtoehdot ei koskaan - erittäin usein voimakkaammin kuin vastaavasti tuotekehitystoiminnossa toimineet henkilöt. Tuotekehitystoiminnon kannanotot olivat jonkin verran sovittelevimpia ja kompromissihakuisempia.

### **Konfliktien stimulointi**

Konfliktien tietoista stimulointia ei käytetty tutkituissa yrityksissä lainkaan. Stimulointi tiedostettiin keinoksi, joka voi auttaa organisaatiota tilanteissa, joissa organisaation kehittyminen on hidastunut lisääntyneen harmonian johdosta. Konfliktien stimulointi nähtiin myös keinoksi lisätä organisaation luovuutta luomalla organisaatioon ilmapiiri, jossa muutoksia tapahtuu säännöllisesti ja jo olemassaolevat olosuhteet ja toimintatavat kyseenalaistetaan. Kuitenkin konfliktien stimulointimahdollisuudet katsottiin olevan suurimmat erilaisissa ideointi- ja brainstorming- kokouksissa.

Kuitenkin, yrityksissä konfliktien stimulointi ei ollut organisaation sisäinen työkalu vaan stimulointimahdollisuudet koettiin kiusallisiksi ja pelättiin niiden vaikutusta henkilösuhteisiin organisaation sisällä.

Konfliktit kuitenkin nähtiin siten, että organisaatiossa on oltava tietty määrä konflikteja, jotta organisaatio kehittyisi. Konfliktien stimulointi mainittiin olevan vaikeasti hallittava asia ja tietyissä tilanteissa jopa toivottavaa, mutta vaarallista. Pelko siitä, että stimuloitu konflikti jää henkilötasolle ja tulehduttaa organisaation toimintamahdollisuuksia koettiin merkittävänä uhkana ja sen vuoksi niiden stimulointi ei kuulunut yritysten aktiivisiin työkaluihin organisaation sisällä.



## 6.7 Seuraustekijät

### Toiminnalliset seuraustekijät

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös sitä, miten edellämainitut konfliktien ratkaisutavat - välttely, peittely, avoin kohtaaminen ja korkeampaan auktoriteettiin turvautuminen - kukin vaikuttavat organisaation suorituskyyyn.

Aikaisempiin kysymyksiin pohjautuen olivat tutkimustulokset odotetun kaltaisia. Konfliktien ratkaisutavan vaikutusta organisaation suorituskyyyn pyrittiin mittaamaan skaalalla 1 - 5, jossa muuttujat olivat allakuvatun taulukon mukaisesti.

Taulukko 4: Konfliktien ratkaisutavan vaikutus organisaation suorituskyyyn tutkituissa kemiallisen prosessiteollisuuden yrityksissä (n = markkinointi/tuotekehitys)

	A	B	C	D
1 = Haittaa paljon	1/2	2/1	-/-	-/1
2 = Haittaa enemmän kuin auttaa	2/-	1/1	-/-	2/1
3 = Ei vaikutusta	-/-	-/-	-/-	-/-
4 = Auttaa enemmän kuin haittaa	-/-	-/-	1/2	-/-
5 = Auttaa paljon	-/-	-/-	2/1	1/-

A = Välttely

B = Peittely

C = Avoin kohtaaminen

D = Auktoriteettiin turvautuminen

Taulukosta on selvästi havaittavissa, että konfliktien avoin kohtaaminen koettiin organisaation suorituskyyyn positiivisesti vaikuttavana tekijänä kaikkien vastaajien ollessa sitä mieltä, että se auttaa enemmän kuin haittaa tai auttaa paljon.

Vastaavasti välttely ja peittely todettiin vaikuttavan organisaation suorituskyyyn ainoastaan haitallisesti. Mielenkiintoinen poikkeama syntyi siitä, että yksi tutkittava totesi korkeampaan auktoriteettiin turvautumisen auttavan organisaation suorituskyyä enemmän kuin haittaavan. Muut vastaajat kokivat myös auktoriteettiin turvautumisen vaikuttavan heikentävästi suorituskyyyn.

Yritykset pyrkivät siis toimimaan avoimesti markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä ilmenneissä konflikteissa ja konfliktien aktiivinen stimuloiminen ei ollut yritysten käytössäolevien työkalujen joukossa. Koska tutkitut yritykset olivat omilla toimialoillaan merkittäviä yrityksiä ja yrityksen toiminnalle oli oleellista, että markkinointi ja tuotekehitys pystyivät täyttämään niille asetetut odotukset, pyrittiin niille antamaan olosuhteisiin nähden parhaat mahdolliset onnistumisen mahdollisuudet.

Vaikka osapuolten välillä voitiin todeta olleen erimielisyyksiä ja konflikteja, yritysten toiminta oli kuitenkin menestyksellistä ja asetetut tavoitteet markkinoinnissa kuten myös tuotekehityksessä näytettiin saavutetun. Arvio perustuu siihen, että jokaisen yrityksen pääasiallinen menestyksen ja onnistumisen mittari oli menestyminen markkinoilla ja se oli kaikissa yrityksissä toteutunut. Tärkeää olikin, että erimielisyyksistä huolimatta yritykset olivat orientoituneet siten, että erimielisyydet, jotka vallitsivat markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä, pysyivät yritysten sisällä eivätkä heijastuneet niiden kaupalliseen menestymiseen. Erimielisyyksien ja konfliktien syyt ja seuraukset voidaan siis sanoa olleen hallinnassa.

### **Psykososiaaliset seuraustekijät**

Psykososiaalisiin seuraustekijöihin voidaan lukea kuuluvaksi kommunikaation sekä henkilöstöjen persoonallisuuden, koulutuksen ja käyttäytymisestä johtuvat eroavaisuudet. Näiden tekijöiden vaikutus markkinoinnin ja tuotekehityksen suhteisiin ja toiminnan tehokkuuteen voitiin katsoa olevan suurempi kuin asiapohjalla olleiden erimielisyyksien ja konfliktien aiheet.

Edellä on havainnollistettu kommunikaation, persoonallisuuden, koulutuksen ja käyttäytymisen aiheuttamia ongelmatilanteita ja -aiheita toimintojen välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus ei kaikissa tapauksissa ollut tehokkaimmillaan johtuen yllämainituista asioista johtuen. Joissakin tapauksissa välteltiin kommunikaatiokontaktiin hakeutumista ja toisen osapuolen ymmärtäminen ei ollut helppoa. Yrityksissä käytettiin ns. tulkkeja markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä, jonka tehtävänä oli kaventaa osapuolten välistä eroa.



Vaikka osapuolten välillä olikin erimielisyyksien aiheita ja konflikteja kommunikaatiotasolla ja henkilökohtaisemmilla tasoilla, ei niiden aiheuttamat ongelmat kuitenkaan halvaannuttaneet organisaatioita vaikkakin niiden ilmenemisen voidaan sanoa vaikuttaneen negatiivisesti organisaatioiden toimintaan. Kommunikaatiokontaktit ja vuorovaikutus ei merkittävästi voi sanoa vaikuttaneen kommunikaatiokontaktien määrään joitakin poikkeuksia lukuunottamatta. Suomalaisyrietykset toimivatkin näissä tapauksissa melko pragmaattisesti ja ymmärrettiin, että vaikka toimintojen välillä konflikteja ilmeni niin asiakysymykset pyrittiin pitämään erillään ja näin saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet parhaalla mahdollisella tavalla.

## 6.8 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Empiirisen tulosten analysointi voidaan tiivistää seuraavassa taulukossa, jossa konfliktien syntymiseen, olemassaoloon ja niiden hallintamenetelmien käyttöä on vertailtu tutkittujen yritysten eli tytäryrityksen, konserniyrityksen ja perheyrityksen pohjalta.

	<u>TYTÄRYRITYS</u>	<u>KONSERNIYRITYS</u>	<u>PERHEYRITYS</u>
Kilpailustrategia	Differoitunut puolustaja	Etsijä	Differoitunut puolustaja
Markkinoinnin organisointi	Itsenäinen osasto	Itsenäinen osasto	Itsenäinen osasto
TK:n organisointi	Keskitetty/Itsenäinen osasto	Keskitetty	Keskitetty
TK:n resurssit	TK:lla suora tulosvastuu	Markkinointi ostaa palvelut	Markkinointi ostaa palvelut
Yritysjohdon osallistuminen	Vähäinen	Vähäinen	Vähäinen
Fyysinen etäisyys (M/TK)	Lyhyt	Erittäin pitkä	Pitkä
Suunnittelun aikajänne	Markk. noin 1 v TK jopa 5 - 10 v	Markk. 1-3 v TK jopa 5 - 10 v	Markk. lyhyt TK min. 1 - 2 v
Vallan käyttö	M ja TK melko tasavahvoja	M hallitsee voimakkaasti	M hallitsee voimakkaasti
Kommunikaatioaloite	M lievästi aktiivisempi	Markkinointi aktiivisempi	Markkinointi aktiivisempi
Kommunikointitapa, Markk.	Face-to-face tap. puhelin	Face-to-face tapaamiset	Puhelin
Kommunikointitapa, TK	Puhelin, face-to-face tap.	Face-to-face tapaamiset	Raportit, puhelin
Kommunikaation ongelmallisuus	Vähäinen	Suuri	Kohtalainen
TK:n näkemys M informaatiosta	Epätarkkaa	Epämuodollista	Epätarkkaa
M:n näkemys TK informaatiosta	Teknistä	Vaikeaselkoista	Tarkkaa
TK:n näkemys M henkilöstöstä	Ulospäinsuuntautuneita	Impulsiivisia	Hankalia, itsevarmoja
M:n näkemys TK henkilöstöstä	Tutkijoita	Epärealistisia	Itsepäisiä
Konfl. ratkaisumenetelmät	Avoin kohtaaminen	Avoin kohtaaminen	Avoin kohtaaminen
Konfliktien stimulointi	Ei	Ei	Ei
Ratkaisutavan vaikutus M/TK:-een	Auttaa paljon suhteisiin	Auttaa enemmän kun haittaa	Auttaa paljon suhteisiin
Erimielisyydet 6 kk aikana	M: 1 x viikossa TK: 1 x viikossa	M: 1 x kuussa TK: 1 x 2 kk:ssa	M: 1 x 2 kk:ssa TK: 1 x vkossa

Taulukko 5: Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Empiirisissä tuloksissa oli siis havaittavissa, että markkinoinnin ja tuotekehityksen välisessä organisoinnissa ei ollut muodollisesti suuria eroja. Markkinointi oltiin organisoitu itsenäisiksi osastoiksi kun taas tuotekehitys oli pääasiallisesti keskitetty toimintoyrityksissä.



Organisoinnin samankaltaisuudesta huolimatta selkeitä eroja yritysten välillä kuitenkin oli. Markkinoinnin ja tuotekehityksen välinen fyysinen etäisyys, jolla havaittiin olevan merkittävä vaikutus toimintojen väliseen kommunikaatioon, vaihteli yritysten välillä. Ainoastaan yhdellä yrityksellä markkinointi ja tuotekehitys olivat samassa fyysisessä ympäristössä.

Kommunikaatiokontakteissa markkinoinnin havaittiin olevan tuotekehitystä aktiivisempi toimintojen välillä. Kommunikaatio-ongelmat vaihtelivat yrityksittäin ja fyysisesti erilläoleilla oli eniten kommunikaatio-ongelmia. Etäisyyden lisäksi merkittävä ongelma-alue oli vallankäyttö, sillä markkinointi dominoi tuotekehitystä pääsääntöisesti ja joissakin yrityksissä jopa erittäin voimakkaasti.

Ongelmia aiheutti myös markkinoinnin ja tuotekehityksen väliset erot suunnittelun aikajänteissä sekä osapuolten toisilleen tuottaman informaation luonteet. Markkinoinnin informaation katsottiin olevan epätarkkaa ja tuotekehityksen informaation vaikeaselkoista.

Yritysten mielikuvat siitä, kuinka usein markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä ilmeni erimielisyyksiä vaihteli runsaasti jopa yritysten sisällä. Osa haastateltavista koki erimielisyydet suuremmiksi konflikteiksi kun taas osa haastateltavista otti kantaa siten, että erimielisyydet saattoivat olla jokapäiväisiä mielipide-eroja.

Yrityksissä olemassaolevat konfliktit pyrittiin yksimielisesti ratkaisemaan kohtaamalla konfliktit avoimesti toimintojen kesken. Konflikteja ei yrityksissä tietoisesti pyritty stimuloimaan edes tilanteissa, joissa toimintojen välillä olisi jopa liiallinen harmonian taso. Konfliktien ratkaisussa käytetyn avoimen kohtaamisen katsottiin auttavan paljon markkinoinnin ja tuotekehityksen suorituskykyyn.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään toimenpidesuosituksia suoritettujen tutkimusten teoreettisten sekä empiiristen havaintojen pohjalta.

## 7 TOIMENPIDESUOSITUKSET

### 7.1 Yleisesti johtamisen kannalta

Haastattelujen ja esitettyjen mielipiteiden pohjalta voisi todeta, että yritysjohdon kiinnostus tai halu puuttua organisaatiossa ilmenevien konfliktitilanteiden johtamiseen on suhteellisen vähäinen. Tavoitteena on kenties luoda yleissäännöt organisaatiorakenteen ja resurssiallokointikysymysten suhteen, mutta ongelmakohtien käsittelyyn ei haluta joko tietoisesti tai tiedostamatta puuttua.

Tämä ei tarkoita sitä, että yritysjohdon tulisi aktiivisesti osallistua konfliktien ratkaisuihin vaan sitä, että sen tulisi kuunnella yrityksen sisäisen kentän - eri toimintojen ja ryhmien - ongelmia ja pyrkiä löytämään ne tiet, joilla toimintojen tehokkuutta "asiakastytyväsyyden" kautta voitaisiin parantaa. Yritysjohdon varovaisuutta puuttua ilmeneviin ongelmiin voi sikäli ymmärtää, että vastuuta ja itseohjautuvuutta halutaan varmasti kannustaa ja täten luoda edellytykset yksilöiden lisääntyvään työmotivaatioon ja tuottavuuteen. Mutta jos yritysjohto ei pyri osallistumaan ongelmiin, joissa osapuolet kieltäytyvät edes keskustelemasta toistensa kanssa tai todetaan, että omat vaikutusmahdollisuudet ovat marginaaliset toisen osapuolen hallitsevuudesta ja tärkeämmästä asemasta johtuen, siirretään ongelmia eteenpäin ja kieltäydytään yritysjohdon toimesta hyväksymästä vallitsevaa organisaation olotilaa. Tämän vuoksi olisikin yrityksille hyväksi teettää sisäisiä ilmapiiritutkimuksia säännöllisin väliajoin ja parantaa toimintaolosuhteita käytettävissä olevin voimavaroin.

Myös konfliktien stimulointi voisi olla mielenkiintoinen ja jopa haastava tapa yrityksille harkittaessa sitä, miten markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyöstä voitaisiin saada mahdollisimman paljon irti. Tämä vaihtoehto kuitenkin saattaisi toimia olosuhteissa, joissa yritysjohto olisi havainnut, että markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä ei ole juuri kipinää ja toimintoja voitaisiin luonnehtia "liian hyväiksi ystäviksi". Konfliktien stimulointi on kuitenkin erittäin vaikea ja herkkä alue hallittavaksi ja sen takia yritysjohdon tulisi harkita mahdollisuudet ja edellytykset tämänlaatuisen toimintojen aktivoimisen suhteen.



Myös konfliktien stimulointi voisi olla mielenkiintoinen ja jopa haastava tapa yrityksille harkittaessa sitä, miten markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyöstä voitaisiin saada mahdollisimman paljon irti. Tämä vaihtoehto kuitenkin saattaisi toimia olosuhteissa, joissa yritysjohto olisi havainnut, että markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä ei ole juuri kipinää ja toimintoja voitaisiin luonnehtia "liian hyviksi ystäviksi". Konfliktien sitmulointi on kuitenkin erittäin vaikea ja herkkä alue hallittavaksi ja sen takia yritysjohton tulisi harkita mahdollisuudet ja edellytykset tämänlaatuisen toimintojen aktivoimisen suhteen.

## **7.2 Tutkitun toimialan kannalta**

Kokonaisuutena voidaan todeta, että huomioon ottaen toimialan voimakkaan tuotekehityspanostuksen määrän ja samalla toimialan voimakkaan markkinaohjautuvuuden on osittain yllättävää, että tämän vakavampia konfliktitilanteita yrityksissä ei ollut. Yritysten toimialalla, jossa panostus tuotekehitykseen on suuri on erityisen tärkeätä tietää, mitä organisaation sisällä ajatellaan ja mitkä asiat ovat milloinkin ongelmallisimpia osapuolten vuorovaikutuksen toimivuuden kannalta. Siksi erityisesti kyseessäolevan kemianteollisuuden alalla ilmapiirikartoitukset markkinoinnin, tuotekehityksen ja varmasti myös tuotannon välillä olisivat erityisen tärkeitä. Eri toimialoilla toteutettavien ilmapiirikartoitusten painopisteet varmasti vaihtelevat paljonkin, mutta on realistista olettaa, että kemian teollisuudessa markkinointi ja tuotekehitys ovat kriittisimmät yrityksen menestymiseen suoraan vaikuttavat toiminnot. Siksi olisi toivottavaa, että vaikka toivottaisiin toimintojen itseohjautuvuutta niille annettaisiin vakaa suunta ja edellytykset toimia tehokkaasti ja samalla pyrittäisiin luomaan luotettavuuden ilmapiiri organisaatioon.

## **7.3 Jatkotutkimuksen kannalta**

Jatkotutkimuksen kannalta konfliktitutkimus antaa paljon mahdollisuuksia pelkästään kommunikaatiopuolella. Vaikka toimintojen suhteisiin ja vuorovaikutukseen vaikuttavat monet ulkoiset ja sisäiset tekijät, on kommunikaatio kuitenkin vuorovaikutuksessa se tekijä, jonka avulla tai johdosta ristiriidat tai konfliktit syntyvät ja kuolevat. Ilman kommunikaatiota ei siis voi olla toimintojen välillä yrityksessä vuorovaikutusta.

Toinen osa-alue, jonne mahdollisesti voisi suunnata markkinoinnin puitteissa mielenkiintoa olisi tutkia konfliktien ja sisäisen markkinoinnin suhdetta ja niiden vaikutusta toisiinsa ja aiheutuneita ongelmatilanteita. Kokonaisuutena konfliktitutkimukset voisivat antaa mahdollisuuksia useisiin erilaisiin lähestymistapoihin, koska kuitenkin viime kädessä asiat tapahtuvat henkilötasolla ja se huomioon ottaen mahdollisuudet suunnata tutkimustyötä ovat erittäin laajat. Mahdollisuuksien laajuus mielessäpitäen on hyvä vielä todeta, että tutkimuksessa oltiin keskitytty ainoastaan markkinointiin ja tuotekehitykseen, mutta on rehellisyyden nimessä todettava, että kummankaan ponnistelut eivät lopulta riitä jos tuotantotoimintaa ei saada valjastettua toteuttamaan samoja tavoitteita kun markkinointi ja tuotekehitys. Sen vuoksi tutkimus, jossa kaikki kolme toimintaa olisi mielenkiinnon kohteena olisi varmasti myös mielenkiintoinen aihealue.

## **8. LOPPUSANAT**

Tutkielman aihealue oli vähäisen aiemman tutkimusaineiston johdosta mielenkiintoinen ja jossakin määrin myös "mystinen", sillä viiteaiheistoa oli suhteellisen vaikea löytää. On kuitenkin ilmeistä, että konflikteja ja markkinoinnin ja tuotekehityksen välistä yhteistyötä tullaan enenevissä määrin tutkimaan, sillä aihe on yritysten menestykselle erittäin oleellinen tekijä.



## LÄHDELUETTELO

### KIRJALLISET LÄHTEET

- Baron, Robert A. Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, Boston, 1986
- Biller, Allan D. & Shanley, Edward S. Understanding the Conflict between R&D and Other Groups, Research Management, 18, September 1975
- Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. The New Managerial Grid, Houston, 1978
- Brodin, Bengt Produktutvecklingsprocesser: En studie ur marknadsföringssynvinkel av produktutveckling i svensk företag, Stockholm, 1976
- Day, George S. Strategic Market Planning: the Pursuit for Competitive Advantage, St. Paul, 1984
- Grönfors, Martti Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät, Porvoo 1982
- Gupta, Ashok K. & Raj S.P. & Wilemon, David A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process, Journal of Marketing, vol.50, no.2, April 1986
- Gupta, Ashok K. & Raj, S.P. & Wilemon, David Managing the R&D-Marketing Interface, Research Management, vol.30, no.2, March-April 1987
- Gupta, Ashok K. & Wilemon, David The Credibility-Cooperation Connection at the R&D-Marketing Interface, Journal of Product Innovation Management, vol.5, no.1, March 1988a
- Gupta, Ashok K. & Wilemon, David Why R/D Resists Using Marketing Information, Research Technology Management, vol.31, no.6, November-December 1988b
- Gupta, Ashok K. & Wilemon, David Improving R&D/Marketing relations: R&D's perspective, R&D Management, vol.20, no.4, October 1990
- Gupta, Ashok K. & Wilemon, David Improving R&D/Marketing Relations in Technology-based Companies: Marketing's Perspective, Journal of Marketing Management, vol. 7, no. 1, January 1991
- Hage, J. Theories of Organizations, New York, 1980
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena Teemahaastattelu, Tampere, 1980
- Huse, Edger F. Organization Development and Change, St. Paul, 1979
- Johns, Gary Organizational Behavior: Understanding Life at Work, Glenview, 1988



- |   |   |
|---|---|
| Kotler, Philip                                    | Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, Fifth Edition 1984   |
| Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W.                | Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewood, 1969  |
| Lucas, George H. Jr & Bush, Alan J.               | The marketing-R&D Interface: Do Personality Factors Have an Impact ?, The Journal of Product Innovation Management, vol. 5, no. 4, December 1988              |
| Lyonski, Steven                                   | A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role, Journal of Marketing, vol.49, no. 1, Winter 1985   |
| Miles, Raymond E. & Snow, Charles C.              | Organizational Strategy, Structure and Process, New York, 1978  |
| Möller, Kristian & Anttila, Mai & Virtanen, Päivi | Markkinointiosaaminen: Vertaileva tutkimus suomalaisissa ja ruotsalaisissa pienyrityksissä, Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-95, Helsinki 1987       |
| Pfeffer, Jeffrey                                  | Organizations and Organizational Theory, Boston, 1982   |
| Pondy, L.R.                                       | Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, 12, 1967  |
| Porter, Michael E.                                | Competitive Strategy, New York, 1980  |
| Ruekert, Robert W. & Walker, Orville C. Jr.       | Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, Journal of Marketing, vol.51, January, 1987a              |
| Ruekert, R.W. & Walker, O.C. Jr.                  | Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies, Strategic Management Journal, vol. 8, no. 3, May-June 1987b |
| Snow, Charles C & Hrebiniak, Lawrence G.          | Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, vol. 25, no. 25, June 1990                                 |
| Walker, Orville C. Jr. & Ruekert, Robert, W.      | Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, vol. 51, no. 3, July 1987    |
| Souder, William E.                                | Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects, Journal of Product Innovation Management, vol.5, no.1, March 1988           |
| Uusitalo, Hannu                                   | Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan, Porvoo, 1991   |
| Van de Ven, Andrew H. & Ferry, Diane L.           | Measuring and Assessing Organizations, New York, 1980   |
| Walton, Richard E.                                | Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles, Reading, 1987  |



- |   |   |
|---|---|
| Weinrauch Donald J. & Anderson, Richard | Conflicts Between Engineering and Marketing Units, Industrial Marketing Management, vol. 11, 1982 |
| Yin, Robert K.                          | Case Study Research: Research and Methods, USA, 1989  |

## HAASTATTELUT

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| Johtaja, Markkinointitoiminto                | Esimerkkiyryitys Perheyryitys    |
| Tuotekehittäjä, Tuotekehitystoiminto         | Esimerkkiyryitys Perheyryitys    |
| Myyntipäällikkö, Markkinointitoiminto        | Esimerkkiyryitys Konserniyryitys |
| Asiantuntija, Tuotekehitystoiminto           | Esimerkkiyryitys Konserniyryitys |
| Apulaismainospäällikkö, Markkinointitoiminto | Esimerkkiyryitys Tytäryryitys    |
| Apulaisjohtaja, Tuotekehitystoiminto         | Esimerkkiyryitys Tytäryryitys    |

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELULOMAKE

- Yrityksen nimi \_\_\_\_\_
- puhelinnumero \_\_\_\_\_
- osoite \_\_\_\_\_
- haastateltavan nimi \_\_\_\_\_
- 1. Mikä on asemanne yrityksessä?
- 2. Kuinka kauan olette olleet yrityksen palveluksessa?
- 3. Mitä tehtäviinne kuuluu?
- 4. Oletteko toimineet muissa tehtävissä yrityksessä?
- 5. Mikä on yrityksenne liikevaihto kolmelta viime vuodelta?  
1990 \_\_\_\_\_ Mmk, 1989 \_\_\_\_\_ Mmk, 1988 \_\_\_\_\_ Mmk
- 6. Mikä on tuotekehityspanostuksen määrä yrityksessä ( \_\_\_\_\_ % liikevaihdosta) kolmelta viime vuodelta?  
1990 \_\_\_\_\_ %, 1989 \_\_\_\_\_ %, 1988 \_\_\_\_\_ %
- 7. Mikä on henkilöstön määrä:
  - \* koko yrityksessä \_\_\_\_\_ henkilöä
  - \* markkinoinnissa \_\_\_\_\_ henkilöä
  - \* tuotekehityksessä \_\_\_\_\_ henkilöä

## YRITYKSEN YMPÄRISTÖTEKIJÄT JA STRATEGISET TEKIJÄT

8. Tarkastelkaa seuraavia tekijöitä ja ilmaiskaa mielipiteenne miten ja miksi ne vaikuttavat yrityksenne toimintaan sekä markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliseen yhteistyöhön.

### a. makrotekijät

1. suhdannekehitys
2. valuuttakurssikehitys
3. työllisyys- ja työmarkkinatilanne
4. tuoteteknologian kehitys toimialalla
5. tuotantoteknologian kehitys toimialalla
6. tuoteturvallisuus ja tuoteturvallisuuden vaatimuksiin vaikuttava yhteiskunnallinen kehitys
7. julkisen vallan poliittiset toimenpiteet (kauppa-, teollisuus- ja valuuttapolitiikan suhteen)
8. kilpailurajoitukset
9. yhteiskunnallinen kehitys ja julkisen vallan tukitoimenpiteet

### b. toimialatekijät

10. markkinat ja niiden kehittyminen
11. toimialan elinkaarivaihe
12. tuotteiden elinkaarivaihe
13. jakeluteiden rakenne
14. jakelun jäsenten merkitys ja asema
15. jakelutien jäykkyys/joustavuus
16. raaka-aineet, komponentit ja energia
17. kyvykkäiden ja taitavien johtajien saatavuus
18. työvoiman hinta, saatavuus ja ammattipätevyys
19. oman tuotantoprosessin kehitys



9. Miten seuraavat tekijät vaikuttavat yrityksenne toimintaan sekä markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin suhteisiin? Miksi?

- kilpailijoiden lukumäärä toimialalla
- vallitsevat markkinaosuudet ja markkinoiden keskittymisaste
- keskeiset kilpailukeinot (kilpailun luonne markkinoilla)
- kilpailijoiden tuotantoprosessin kehitys
- kilpailevat teknologiat toimialalla

10. Miten seuraavat tekijät vaikuttavat yrityksenne toimintaan sekä markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisiin suhteisiin? Miksi?

- asiakkaiden lukumäärä ja kehitys
- asiakkaiden palvelutarve
- asiakkaiden tavoitteleva vuorovaikutussuhde

11. Millaisiksi koette yrityksenne koko toimialan uhat ja mahdollisuudet? Miksi?

12. Verratessanne yritystänne kilpailijoihin, missä asioissa olette:

- kilpailijoitanne parempi
- samanveroinen kilpailijoidenne kanssa
- kilpailijoitanne heikompi

13. Mikä seuraavista kilpailustrategioista kuvaa yrityksenne liiketoimintaa parhaiten?

**a. Kasvustrategiat (Ansoffin ikkuna)**

	olemassaolevat tuotteet	uudet tuotteet
olemassaolevat markkinat	1. markkinoille tunkeutuminen	2. tuotekehittely
uudet markkinat	3. markkinoiden kehittäminen	4. diversifikaatio

1. Pyrimme olemassaolevilla markkinoillamme ja olemassaolevilla tuotteillamme lisäämään markkinaosuuttamme kilpailijoiden kustannuksella. Päämäärään pyrimme joko lisäämällä myyntiämme markkina-alueella tai ostamalla kilpailijoidemme toimintoja.

2. Pyrimme saavuttamaan kasvua lanseeraamalla olemassaolevia tuotteitamme uusille markkina-alueille, joilla oletamme olevan kysyntää tuotteillemme. Näin pyrimme kasvattamaan toimintojemme laajuutta ja löytämään uusia markkina-alueita, joiden hyväksikäyttö saattaa sisältää uusia jakelutieratkaisujakin. Markkinoiden kehittämisstrategiamme sisältää myös maantieteellisen laajentumisen mahdollisuuden.

3. Tuotekehittelystrategiamme perustuu uusien tai muunneltujen tuotteidemme lanseeraamiseen jo olemassaoleville markkinoillemme. Pyrimme erilaistamaan uudet tai muunnellut tuotteet mm. designin tai kehittyneen teknologisten ratkaisujen avulla tai pyrimme yhä pienempien markkina-alueiden palvelemiseen kasvattamalla tuotelinjaamme.

4. Diversifikaatiostrategiamme mukaisesti kehitämme aktiivisesti uusia tuotteita ja lanseeramme niitä rohkeasti aivan uusille markkina-alueille. Panostamalla perusbisneksemme ulkopuolisille liiketoiminta-alueille pyrimme saavuttamaan kasvua ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksellemme.



## **b. Työntö- ja vetostrategiat (Push ja Pull- strategiat)**

1. Markkinoimme tuotteitamme voimakkaasti jakeluportaan seuraaville jäsenille käyttämällä tehokkaasti hyväksemme myyntivoimaamme ja myynninedistämisaamistamme, jotta saisimme työnnettyä tuotteemme koko jakelutien läpi kuluttajalle saakka. Jakeluportaan seuraavat jäsenet jatkavat aloittamaamme voimakasta myynninedistämistoimintaa ja kuluttajien kiinnostus tuotteitamme kohtaan herää.

2. Markkinoimme tuotteitamme voimakkaasti mm. mainontaa käyttäen suoraan niitä käyttäville kuluttajille. Pyrimme tällä siihen, että kuluttajat alkavat kysellä tuotteitamme niitä myyvistä yrityksistä. Näin asiakkaissa heränneen kiinnostuksen johdosta tuotteitamme kohtaan kysyntäpaine siirtyy jakelutietä pitkin alaspäin ja saavuttaa yrityksemme.

## **c. Milesin ja Snown strategiat**

1. Yrityksemme etsii ja kehittää jatkuvasti uusia tuotteita ja liiketoiminta-alueita. Pyrimme olemaan ensimmäisinä uusilla markkina-alueilla ja pyrimme reagoimaan markkinoilta tuleviin signaaleihin mahdollisimman nopeasti, jotta saisimme etumatkaa kilpailijoihimme nähden.

2. Pyrimme ylläpitämään vakaata tuotevalikoimaa, mutta samalla seuraamme tarkasti toimialallamme tapahtuvaa kehitystä ja siellä esiinnoitettavia liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia. Yrityksemme ei kuitenkaan tule ensimmäisenä markkinoille, vaan usein seuraamalla tarkasti kilpailijoidemme toimenpiteitä tulemme markkinoille toisena tuotteillamme, jotka ovat kustannusrakenteeltaan edullisempia ja mahdollisesti myös innovatiivisempia kuin markkinoille ensimmäiseksi tulleet tuotteet.

3. Yrityksemme pyrkii puolustamaan markkinaosuuttaan hallitsemallamme markkina-alueella. Tuotevaikokiamme ei ole yhtä laaja kuin kilpailijoillamme, mutta tarjoamme asiakkaillemme parempaa laatua ja palvelua sekä alhaisempia hintoja. Emme pyri toteuttamaan voimakasta tuotekehitysohjelmää, vaan keskitymme toimimaan hallitsemimallamme kentällä mahdollisimman tehokkaasti.

4. Vältämme turhan suurien riskien ottamista, emmekä ole toimialamme aggressiivisimpia tuote/markkina-alueidemme puolustajia. Yrityksemme pyrkii sopeuttamaan toimintonsa kilpailuympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

14. Miten markkinointi- ja tuotekehitystoiminnot ovat riippuvaisia toisistaan seuraavien tekijöiden suhteen? Miksi?

- a. palvelut
- b. tukitoimet
- c. resurssien kohdentaminen
- d. rahoitus
- e. muut tekijät, mitkä?

15. Miten kyseiset riippuvuudet vaikuttavat toimintojen väliseen yhteistyöhön?

16. Markkinointi- ja tuotekehitystoiminnoille asetettuihin tavoitteisiin verrattuna, miten suhtaudutte toimintojen välillä vallitsevaan keskinäiseen resurssiriippuvuuteen? Miksi?

17. Vertailtaessa markkinointi- ja tuotekehitystoimintoja toisiinsa, miten luonnehtisitte työtehtävien samankaltaisuutta seuraavien tekijöiden suhteen?

- a. molempien rahoitus tulee samasta lähteestä
- b. toiminnalliset tavoitteet ovat samankaltaiset
- c. osapuolet käyttävät samaa informaatiolähdettä
- d. muut tekijät, mitkä?

18. Miten ja miksi työtehtävien samankaltaisuus tai erilaisuus vaikuttaa osapuolten yhteistyöhön?



## ORGANISATORISET TEKIJÄT

19. Millainen oli yrityksenne edellinen organisaatorakenne?
20. Miten edellinen organisaatorakenteenne vaikutti markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliseen yhteistyöhön? Miksi?
21. Millainen on yrityksenne nykyinen organisaatorakenne?
22. Miksi olette valinneet nykyisen organisaatorakenteenne?
23. Miten se vaikuttaa markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliseen yhteistyöhön?
24. Miten olette organisoineet markkinointi-toimintonne yrityksessä? 1 2 3 4 5
25. Miten olette organisoineet tuotekehitys-toimintonne yrityksessä? 1 2 3 4 5
1. itsenäiseksi osastoksi
  2. toisen osaston alatoiminnoksi
  3. keskitetysti koko yrityksessä
  4. organisoitu tytäryritykseen
  5. muu, mikä?
26. Miten luonnehtisitte markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen organisoinnin vaikuttavan osapuolten yhteistyöhön? Miksi?
27. Voitaishiinko markkinointi- ja/tai tuotekehitystoiminto olla organisatoitavissa mielestänne paremmin? Miten? Miksi?
28. Mikä seuraavista organisaation rakennetta kuvaavista vaihtoehdoista on lähinnä yritystänne?
- a. **muodollinen:** organisaatiossamme painotetaan sääntöjen ja toimintatapojen tarkkaa noudattamista. Vastuu organisaatiossa on jaettu useammille työtehtäville.
  - b. **keskittynyt:** organisaatiomme on käskysuhteiltaan hierarkkinen ja päätöksenteko keskitetty paljolti korkeilla organisaatiotasoilla.
  - c. **monimutkainen:** organisaatiossamme on runsaasti spesialisteja, jotka ovat ammattitaitoisia ja suhteellisen itsenäisiä tehtävissään.
29. Mitä mieltä olette vallan merkityksestä ja vallan jakautumisesta markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisessä yhteistyössä? Miksi?
30. Kumpi, markkinointi- vai tuotekehitystoiminto, käyttää yrityksessä enemmän valtaa? Miksi?
31. Millaista dominoivan osapuolen valta on? Miten dominoiva osapuoli käyttää valtaa? Miksi?
32. Kuinka usein markkinointi- ja tuotekehitystoiminnot kommunikoivat keskenään viimeisten kuuden kuukauden aikana
- a. kirjein, kirjallisin muistioin, raportein tms. 1 2 3 4 5
  - b. henkilökohtaisin tapaamisin 1 2 3 4 5
  - c. ryhmä- tai komiteakokouksissa, joihin molemmista toiminnosta osallistui vähintään kolme henkilöä? 1 2 3 4 5
  - d. muilla tavoin, miten? 1 2 3 4 5
1. ei kertaakaan
  2. kerran kahdessa kuukaudessa
  3. kerran kuukaudessa
  4. viikottain
  5. useamman kerran viikossa

33. Millaisia markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliset kokoukset ovat?
34. Kuinka vaikeaa mielestänne on saada kommunikaatiokontakti toisen toiminnon (markkinointi/tuotekehitys) jäseniin? Miksi?
35. Kuinka vaikeaa mielestänne on saada toinen osapuoli ymmärtämään ajatuksenne ja mielipiteenne muuttumattomina ja selkeinä? Miksi?
36. Mitä mieltä olette kommunikaation ja koulutus- ja työtaustan merkityksestä osapuolten välisissä erimielisyyksissä? Miksi?
37. Kumpi toiminto, markkinointi vai tuotekehitys, tekee useammin aloitteen kommunikaatioyhteyden saavuttamiseksi? Miksi?
38. Miten ja miksi yritysjohto suhtautuu osapuolten väliseen yhteistyöhön:
- a. riskienoton suhteen?
  - b. epäonnistumisien suhteen?
  - c. tavoiteasetannan aikavälin suhteen?
  - d. yhteisen palkkiojärjestelmän suhteen?
  - e. yhteistyöhön kannustamisen suhteen?
  - f. kommunikaatiovalmiuden ja -sujuvuuden ylläpidon suhteen?
  - g. muiden tekijöiden suhteen, minkä?
39. Kokonaisuutena, millaiseksi koette yritysjohtoon vaikutuksen osapuolten väliseen yhteistyöhön?

### **SOSIOKULTURAALISET TEKIJÄT**

40. Missä määrin toisen toiminnon (markkinointi/tuotekehitys)
- a. työntekijöillä on vastaava ammatillinen tai koulutuksellinen osaaminen kuin oman yksikön työntekijöiltä edellytetään? Voitteko perustella kantaanne.
  - b. teille tuottama informaatio on laadullisesti ja määrällisesti samanlaatuista kuin teidän heille tuottama ja heiltä vaatima informaatio? Voitteko perustella kantaanne.
  - c. suunnittelun aikajänne ja suhtautuminen aikaan on toistaan vastaava? Voitteko perustella kantaanne.
  - d. muut tekijät, mitkä?
41. Miten koette em. tekijöiden vaikuttavan osapuolten välille syntyviin erimielisyyksiin? Miksi?
42. Mitä mieltä te olette toisen toiminnon (markkinointi/tuotekehitys) henkilökunnasta?
43. Millaisiksi te koette heidät?
44. Millaiseksi mielestänne he kokevat teidät?
45. Miten mahdolliset stereotypiat vaikuttavat markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen väliseen yhteistyöhön? Miksi?
46. Kuinka usein markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä on ilmennyt erimielisyyksiä viimeisten kuuden kuukauden aikana?
1. ei kertaakaan
  2. kerran kahdessa kuukaudessa
  3. kerran kuukaudessa
  4. kaksi kertaa viikossa
  5. kerran viikossa
  6. lähes päivittäin
47. Missä asioissa erimielisyyksiä on ilmennyt? Miksi?
48. Mitä seuraavista ratkaisumenetelmistä olette käyttäneet erimielisyyksien ilmetessä yrityksessänne?
- a. vältämme tai emme huomioi erimielisyyksiä
  - b. peittelemme erimielisyydet
  - c. kohtaamme erimielisyydet avoimesti
  - d. turvaudumme korkeampaan auktoriteettiin



49. Kaiken kaikkiaan, kuinka usein te olette käyttäneet em. menetelmiä?

- |                   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|
| 1. ei koskaan     | a | b | c | d |
| 2. harvoin        | a | b | c | d |
| 3. ajoittain      | a | b | c | d |
| 4. usein          | a | b | c | d |
| 5. erittäin usein | a | b | c | d |

50. Miksi te käytätte valitsemaanne menetelmää?

51. Miten luonnehtisitte erimielisyyksien ratkaisutavan vaikuttavan markkinointi- ja tuotekehityksen suorituskykyyn? Miksi?

1. ratkaisutapa haittaa paljon suorituskykyä
2. ratkaisutapa haittaa enemmän kuin auttaa
3. ratkaisutavalla ei merkitystä suorituskykyyn
4. ratkaisutapa auttaa enemmän kuin haittaa
5. ratkaisutapa auttaa paljon suorituskykyä

52. Mitä mieltä olette erimielisyyksien stimuloinnista yrityksessänne? Miksi?

53. Miten olette stimuloineet konflikteja yrityksessänne? Jos ette, niin oletteko harkinneet konfliktien stimulointia yrityksessänne?

54. Miksi harjoitatte/ette harjoita konfliktien stimulointia yrityksessänne?

55. Kokonaisuutena, mitä mieltä olette organisaationne nykyisestä markkinointi- ja tuotekehitystoimintojen välisestä yhteistyöstä?

56. Miten kuvaisitte yrityksenne kulttuuria eli arvomaailmaa yrityksen johdon ja alaisten kannalta? Miksi?